

ジョイント・ベンチャーの持続的な成功要件に関する研究 ～素材業界の事例からの考察～

学籍番号：57164038 氏名：藤本 賢一

ゼミ名称：事業創造とアントレプレナー 長谷川ゼミ

主査：長谷川 博和教授

副査：杉浦 正和教授 副査：岩田 松雄教授

概 要

現在、企業を取り巻く環境は過去に例を見ない急激なスピードで変化しており、自社の競争優位性があるという間に通用しなくなることが現実によく起こっている。これは世界経済の急速なグローバル化と IT 技術の普及、それに伴うイノベーションにより企業を取り巻く環境が予測困難になっているためであり、「VUCA」という言葉でも表現されている。日々進化する技術革新により既存の競争優位性は簡単に無効化され、企業の規模に関係なく従来は単独で行っていた環境適応が難しくなっている。本研究では、自社の限られた経営資源の有効活用と自社が保有していない経営資源の獲得の手段として、他企業と資本・技術を提携するジョイント・ベンチャーにフォーカスし、持続的に成功していくために要件について考察を行った。

まず先行研究で、複数異なる文化が混在する組織のマネジメントに関する先行研究について取り上げ、確認した。そこから明らかになった「理念の共有」、「両パートナーの経営戦略との整合性」、「パートナー企業の理解」という要件を基に初期仮説を構築し、戦後より活発にジョイント・ベンチャーを活用しているゴム業界を事例研究することで仮説の検証を行った。その結果、ジョイント・ベンチャーを持続的に成功させるには初期仮説で示した 3 要件が必要であることを確認し、さらに 3 要件が同列で存在するのではなく重要度があることがわかった。

経営戦略は通常 3 年から 5 年ごとに更新されるが、新しい戦略と整合性を失うことでジョイント・ベンチャーが機能しなくなることがあるため、親会社は設立したタイミングだけでなく設立後も定期的に(少なくとも年に 1 回は)ジョイント・ベンチャーと経営戦略との関係についての整合性が取れているか確認することが必要である。さらにジョイント・ベンチャーを通じて相手パートナーの考えを親会社に取り込むことで、さらなるシナジーの可能性を検討することができることがわかった。設立後も、これらの活動を行うことで、期待してい

るシナジーを持続的に獲得できることを明らかにした。

ますます環境変化のスピードが早くなるグローバル社会において、ジョイント・ベンチャーが主要な選択肢として活用につながれば幸いである。

<目次>

第1章 はじめに.....	5
第一節 問題意識と研究目的.....	5
第2章 ジョイント・ベンチャーの現状と課題	6
第一節 ジョイント・ベンチャーについて	6
第一項 ジョイント・ベンチャーの定義.....	6
第二項 ジョイント・ベンチャーの特長.....	6
第三項 シナジーの類型.....	8
第二節 ジョイント・ベンチャーの現状.....	11
第一項 業種別ジョイント・ベンチャー件数の推移.....	11
第二項 地域別ジョイント・ベンチャー件数推移.....	12
第三項 ジョイント・ベンチャーへの興味.....	13
第三節 ジョイント・ベンチャーの課題.....	14
第一項 ジョイント・ベンチャーの存続期間.....	14
第二項 ジョイント・ベンチャーの終了原因.....	14
第3章 先行研究	18
第一節 異なる経営モデルを融合し、新しい経営モデルを創造に関する研究	18
第一項 異なる経営モデルの融合の背景.....	18
第二項 経営モデル融合の要件.....	19
第二節 ジョイント・ベンチャーを成功に導く留意点に関する研究	20
第一項 ジョイント・ベンチャーの設立時の留意点.....	20
第二項 ジョイント・ベンチャー契約時での留意点.....	22
第三節 ジョイント・ベンチャーの失敗要因に関する研究	23
第一項 設立時点で失敗する要因	23
第二項 環境変化への対応に失敗する要因	24
第四節 戦略提携と組織間連携のマネジメントに関する研究.....	25
第一項 戦略提携の前提条件.....	25
第二項 戦略提携の成功要因・失敗要因.....	25

第六節 先行研究まとめ.....	26
第4章 検討内容と検討方法.....	29
第一節 本研究における検討課題と初期仮説.....	29
第二節 事例研究における対象企業の選定・検証方法。.....	30
第5章 事例研究.....	31
第一節 株式会社ブリヂストン.....	31
第一項 米グッドイヤー社との提携.....	33
第二項 米ファイヤストーン社の買収.....	34
第二節 住友ゴム工業株式会社.....	37
第一項 英ダンロップ社から独立.....	39
第二項 米グッドイヤー社との提携.....	40
第三節 事例研究まとめ.....	44
第6章 仮説の考察.....	48
第一節 初期仮説の修正.....	48
第二節 他業界への応用.....	51
第7章 結論.....	56
第一節 結論.....	56
第二節 本研究における限界と今後の課題.....	56
謝辞.....	58
参考文献.....	59

第1章 はじめに

第一節 問題意識と研究目的

現在、企業を取り巻く環境は過去に例を見ない急激なスピードで変化しており、自社の競争優位性が瞬く間に通用しなくなることが現実によく起こっている。これは世界経済の急速なグローバル化と IT 技術の普及、それに伴うイノベーションにより企業を取り巻く環境が予測困難になっているためであり、Volatility（変動性）Uncertainty（不確実性）Complexity（複雑性）Ambiguity（曖昧性）の頭文字から作られる「VUCA」という言葉でも表現されている。日々進化する技術革新により既存の競争優位性は簡単に無効化され、企業の規模に関係なく従来は単独で行っていた環境適応が難しくなっている。

こうした状況下では、限られた経営資源を有効活用することが求められるが、これは自社のやるとことやらないことを明確にし、自社で保有していないノウハウは外部から獲得することで、環境変化のスピードに対応することである。企業を取りえる選択肢として、M&A やジョイント・ベンチャー、戦略的提携などの様々な方法があるが、その中で筆者自身がジョイント・ベンチャーに所属していることもあり、ジョイント・ベンチャーという形態にフォーカスをあて、 $1+1=3$ になるシナジーを持続的に獲得するための要件を明らかにしたいと考えた。

第二節 本論文の構成研究の目的と意義

本論文は全7章にて構成されている。第1章では本研究を行うことに至った背景と目的について述べる。第2章ではジョイント・ベンチャーを定義し、M&A や戦略的提携など他の選択肢の中での位置づけや特長、期待されるシナジーの類型、件数の推移や存続期間などを通して現状と課題について述べる。第3章では複数異なる文化が混在する組織のマネジメントに関する先行研究について取り上げ、検証を行う。第4章では、第3章で示した先行研究より抽出した、ジョイント・ベンチャーの持続的な成功に重要だと考えられる要件を初期仮説として示す。また、ジョイント・ベンチャーとして10年以上持続している親企業の中から研究の対象企業を選定し、検討方法について述べる。第5章では、事例研究について詳細を示す。第6章では、初期仮説の考察を行う。事例研究やインタビューから明らかとなったジョイント・ベンチャーの持続的な成功要件について考察し、修正仮説を示す。そして修正仮説を違う業界へ応用可能かの検証を行う。最後に第7章で本論文の結論について述べる。

第2章 ジョイント・ベンチャーの現状と課題

第一節 ジョイント・ベンチャーについて

企業が限られた経営資源を有効的に活用していく上で、自社で保有しない資源をどのように獲得するかは経営戦略上の重要な意思決定であり、外部のパートナー企業と組み事業を展開するジョイント・ベンチャーは有効的な選択肢の一つであると考えられる。

第一項 ジョイント・ベンチャーの定義

ジョイント・ベンチャーとは複数の企業が共同で事業を行うために出資し設立される合弁企業のことであるが、ジョイント・ベンチャーも合弁会社も会社法上の単語ではないため、まずはジョイント・ベンチャーについて定義する。

宍戸らによるとジョイント・ベンチャーとは「二者以上の相互に独立した法人企業体(親会社またはパートナーという)が、共同してある一定の事業を営むために、共同で物的資本および人的資本を実質的に拠出し、パートナーから独立した法人格を有する事業組織として設立した会社(合弁会社)であり、パートナーが単なる金銭的出資者にとどまらず、自ら合弁事業の経営に関与する企業間提携形態(合弁事業)である。¹⁾」と定義されている。つまりジョイント・ベンチャーという講義の概念には、法人としての合弁会社と共同で事業を行う合弁事業という狭義の概念が含まれることになるが、本論は複数のパートナーから独立した企業としての合弁企業を研究の対象とする。

第二項 ジョイント・ベンチャーの特長

企業が新たな経営資源の獲得や開発、新規事業を検討する際には複数の選択肢が存在する。従来の日本企業では自社で開発することが中心であったが、環境変化が激しく将来を予測しにくい事業においては、投資コストやリスクをパートナーとシェアすることのできるジョイント・ベンチャーが適していると考えられる。また自社のビジネスから遠い新規分野に対応する場合や海外で現地のネットワークを活用する場合、国家の外資規制による参入障壁や単独では負担できない大きなリスクのプロジェクトなどの際に効果的であると考えらる。

¹⁾ 宍戸善一、福田宗孝、梅谷真人.(2013). 『ジョイント・ベンチャー戦略大全』. 東洋経済新社.P3

ただし、投資コストとリスクをシェアしている分、意思決定についてもシェアすることになるので、企業単独で行う場合よりもガバナンスは取りにくくなることで意思決定が遅くなるなど違ったリスクが存在する。またパートナーによっては社会的評価が下がったり、技術やノウハウといった知的財産を失ったりというリスクも存在する。

●ジョイント・ベンチャーのメリット

- ・単独事業を上回利益(シナジー)が期待できる
- ・投資コストとリスクを分散できる
- ・不足している経営資源(事業ノウハウ、知的財産、許認可、施設、販売網、信用、人材、ブランド、人脈など)獲得を時間的に短縮できる
- ・制約条件がある課題に対応できる(国家の外資規制、政府出資など)
- ・新規分野にも対応できる
- ・出資を伴うため、業務提携と比べ提携解消しにくい

●ジョイント・ベンチャーのデメリット

- ・(パートナーによっては)社会的評価が下がるリスク
- ・知的財産を失うリスク
- ・パートナーに依存するリスク
- ・戦略的情報の漏洩のリスク
- ・企業文化の違いによる運営困難のリスク
- ・パートナーが独り立ちするリスク
- ・ジョイント・ベンチャーの経営者の裁量権を管理しにくいリスク
- ・意思決定が遅くなるリスク
- ・同床異夢のリスク
- ・紛争リスク
- ・デッド・ロックの可能性

図表 1 企業の経営資源獲得の戦略オプション

	自社のみで進出 (自前主義)	業務提携	ジョイント・ベンチャー	M&A (マイノリティ出資)	M&A (マジョリティ出資)
市場参入スピード	遅い	比較的速い (パートナー次第)	比較的速い (パートナー次第)	速い (ただし、許認可が必要な場合も)	速い (ただし、許認可が必要な場合も)
投資額	中	小	小-中	小-中	大
リスク	中	小	小-中	小-中	大
ガバナンス	自社ルール	パートナーへ 関与は薄い	パートナーと 協調・調整	パートナーと 協調・調整	自社ルール
利益	独占	限定的	持分範囲内	持分範囲内	持分範囲内
技術	自社のみ	共同利用(開示なし)	共同利用(部分開示)	ケースバイケース	全て吸収
運営期間	基本的に無制限	無制限/有期限	無制限/有期限	基本的に無制限	基本的に無制限

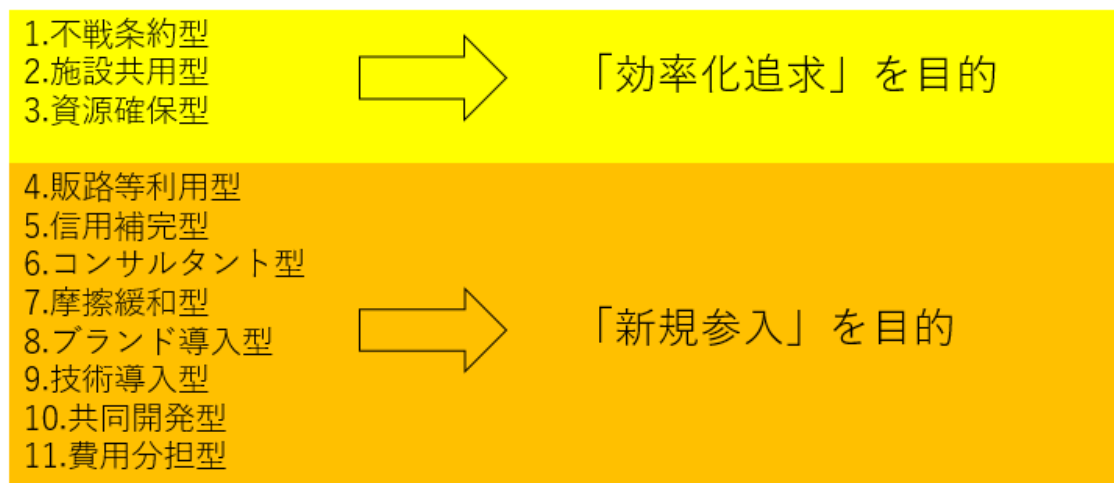
(出所)舟橋宏和. (2015). ジョイント・ベンチャー(JV)を成功に導く留意点. KPMG FAS Newsletter-特別編集号-, 14-19.より筆者作成

第三項 シナジーの類型

穴戸らによると、ジョイント・ベンチャーのシナジーは各パートナー企業の目的意識から 11 類型に分類することができる。大きな目的の違いで「効率追求型」と「新規参入」に分けることができるが、これがジョイント・ベンチャーに求める期待とも捉えられる。

各パートナーが同じ種類のシナジーを得る必要はなく、各パートナーの戦略目的や事業遂行能力が同質でも異質でも良い。また複数のシナジー類型が当てはまることもある。

図表 2 ジョイント・ベンチャーのシナジーの類型



(出所)穴戸善一、福田宗孝、梅谷真人. (2013). 『ジョイント・ベンチャー戦略大全』. 東洋経済新社.より筆者作成

①不戦条約型

ある市場において強力な1位企業がいる場合、同一業界に属する2位以下の企業が組むことによって市場占有率を拡大し、1位企業に対抗するために用いられる方法。1位企業との間で競争が促進されないとカルテルに似た暗黙談合の効果を持つ。スマートフォン向け有機ELパネルに関して、東芝、日立製作所、ソニーおよび官民ファンドが結集した事例などがある。合従連衡型と呼ぶこともできる。²

②施設共用型

稼働率が低い工場などを共用することで無駄を省くことを目的としたものである。コスト削減型とも呼ぶことができる。衰退産業のリストラ対策として用いられる場合もあるが、規模の経済を追求する場合や市場参入に際して、地元のパートナーの工場を利用するという形で用いられる場合もある。このタイプは比較的存続期間が短く、合弁を解消していずれかのパートナーの子会社になることが多い。その理由は、パートナー企業が一社では収益性が低い生産設備等を共用して規模の経済と合理化を図りつつ、段階的に撤退する手段である場合が多い。液晶パネルの共同生産に関するソニーとサムソンの合弁会社「S-LCD」(2004年に設立、2012年1月に解消³)のケースなどはこれにあたる。コスト削減型と呼ぶこともできる。

③資源確保型

海外における天然資源の採掘事業の場合、現地の資本の参加が参入条件となっており、ジョイント・ベンチャーであることが必要条件になる場合がある。その場合、鉱山の採掘権や生産技術の特許を持っているパートナー企業とジョイント・ベンチャーを行う。バイオエタノール生産事業に使用するサトウキビ畑を確保するために、伊藤忠商事がブラジルのバイオエタノール社と合弁した事例などがある。継続取引確保型と呼ぶこともできる。

④販路等利用型

企業が新しい地域的市場へ参入しようとする場合、独自に販売網を構築するよりもその

² 宍戸善一、福田宗孝、梅谷真人.(2013).『ジョイント・ベンチャー戦略大全』. 東洋経済新社.P58.

³ ソニーHP <https://www.sony.co.jp/SonyInfo/News/Press/201112/11-155/index.html>

地域ですでに販売網と市場経験を有している企業と組む方が、時間およびコストの節約になる場合に行われる。事例として、韓国へ旅行進出を図る JTB と韓国ロッテ子会社のロッテ・ドット・コム社の合弁などがある。

⑤信用補完型

新しい市場における知名度や信用力がない企業が、既存企業の信用を利用したい場合に行われる。このパターンは少なく、ゲノムに関する技術を持つが日本で有名でない豪州プロテオーム・システムズ社に伊藤忠商事が信用を当てることを目的とした合弁事例がある。

⑥コンサルタント型

企業が新しい地域的市場へ参入しようとする場合、消費者の思考や店舗の立地条件等に精通した地元企業とジョイント・ベンチャーを組むことがある。このパターンは近年減少しているが、スターバックスが日本進出にあたりサザビーのコンサルテーションを必要とした事例などがある。

⑦摩擦緩和型

新しい地域的市場へ参入に際して生じる様々な摩擦を緩和するために地元企業と組むパターンで、法的なものと事実上のものがある。法的なものとしては、外資規制をしている国への参入はジョイント・ベンチャーしかなく、事実上のものとしては、(経済摩擦の緩和緩和のため)外国企業のアイデンティティを弱める目的でのジョイント・ベンチャーがある。1984 年にトヨタと GM のジョイント・ベンチャー NUMMI(New United Motor Manufacturing, Inc.) は日米貿易摩擦問題の緩和に対応するため設立された製造会社である。トヨタは GM の販売のノウハウ(北米市場の獲得)を、GM はトヨタの生産方式である「かんぱん方式」や小型車生産ノウハウをそれぞれ学ぶ目的があったと考えられる⁴。

⑧ブランド導入型

パートナー企業が有するブランドないしブランドイメージを利用するために行われるものである。海外企業のブランド商品を導入するために用いられるのが典型的な例である。

⁴ 西川潤. (2014). 新・世界経済入門. 岩波新書.P81

こちらがブランド導入型と考えているが、相手からすると販路等利用型である場合が多い。つまり、一方のパートナーにとっての地域市場の拡大と他方のパートナーにとっての製品市場の拡大がワンセットになって、お互いの長所と短所を組み合わせた形になっている。レディ・ボーデン・ブランドを日本に導入した明治ボーデンの事例などがある。

⑨技術導入型

一方のパートナー企業が持つ特許発明や技術ノウハウをジョイント・ベンチャーに移転するものである。ライセンサー側からすると市場導入型になっている場合が多い。技術移転にはライセンサーが保有する技術や知的財産を相手方パートナーに移転するパターンと、ジョイント・ベンチャーにとどまり相手側には移転しないパターンがある(相手側からは間接的導入になる)。ノウハウが暗黙的・複雑・模倣困難であって、単なるライセンス契約では学習できない場合、ジョイント・ベンチャーは有利な選択肢となる。

⑩共同開発型

双方向でノウハウの交換が行われるものであり、製造を伴わない研究開発ジョイント・ベンチャーと、製造を伴うものがある。一般的に、リスク軽減、コスト軽減、期間短縮、技術の相互補完等により研究開発活動が効果的・効率的に行われて技術革新を促進する経済効果がある。富士電機 HD の測定制御技術と日本ガイシの下水汚泥焼却施設・機械設備を相互補完するジョイント・ベンチャーなどがある。

⑪費用分担型

事業失敗による損失リスクが大きく、不確実性が比較的高い新規事業や必要投資額の大きな事業を行う場合に、リスク管理とコスト分担を目的として行われる。航空機の共同開発や油田開発などが典型例である。

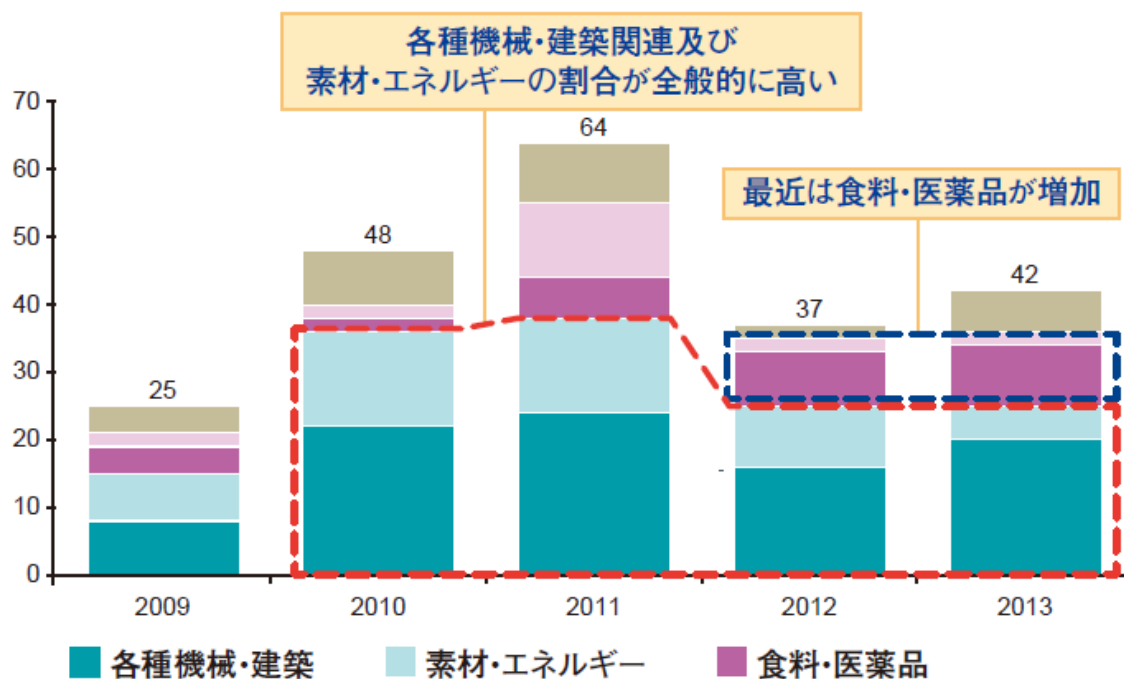
第二節 ジョイント・ベンチャーの現状

第一項 業種別ジョイント・ベンチャー件数の推移

KPMG が書籍のデータと新聞報道をベースに 2009 年から 2013 年の間におけるジョイント・ベンチャーの組成記事をカウントした調査(図表 3)によると、業種別では「各種機械・電機」と「素材・エネルギー」が全体的に多く、内訳では「機械・電気製品」と「輸送機

器」が4年でそれぞれ100件以上となっており、海外市場での販売を目的にしたジョイント・ベンチャーが設立されたと考えられる。また「食品・医療」も増加傾向にあり、医療は販路の拡大だけでなく新薬の研究・開発コスト負担を押さえるという目的も考えられる。

図表 3 業種別 JV 件数の推移

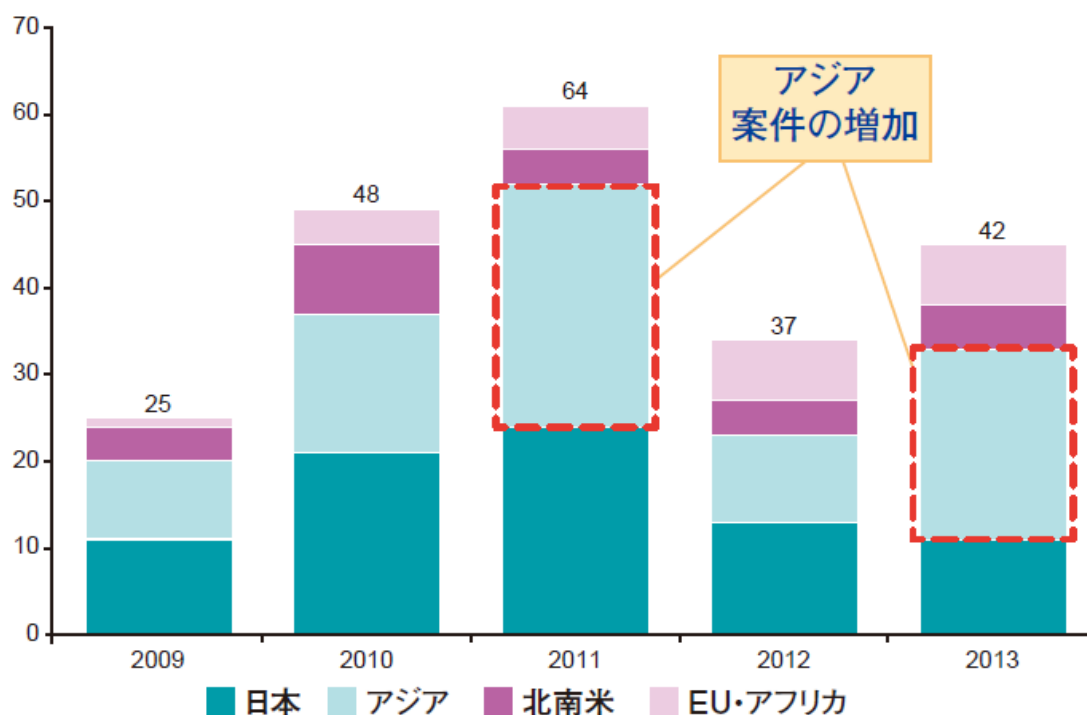


(出所)舟橋宏和, (2015). ジョイント・ベンチャー(JV)を成功に導く留意点. KPMG FAS Newsletter-特別編集号-, 14-19.

第二項 地域別ジョイント・ベンチャー件数推移

地域別では、アジア案件が多くなっており、国別ではインドネシア、中国、インド、ベトナム、タイ、マレーシアとなっている。新興国では自国の産業保護のために外資規制により M&A が認められないため、ジョイント・ベンチャーを選択せざる得ない場合も含まれていると思われます。

図表 4 地域別 JV 件数の推移



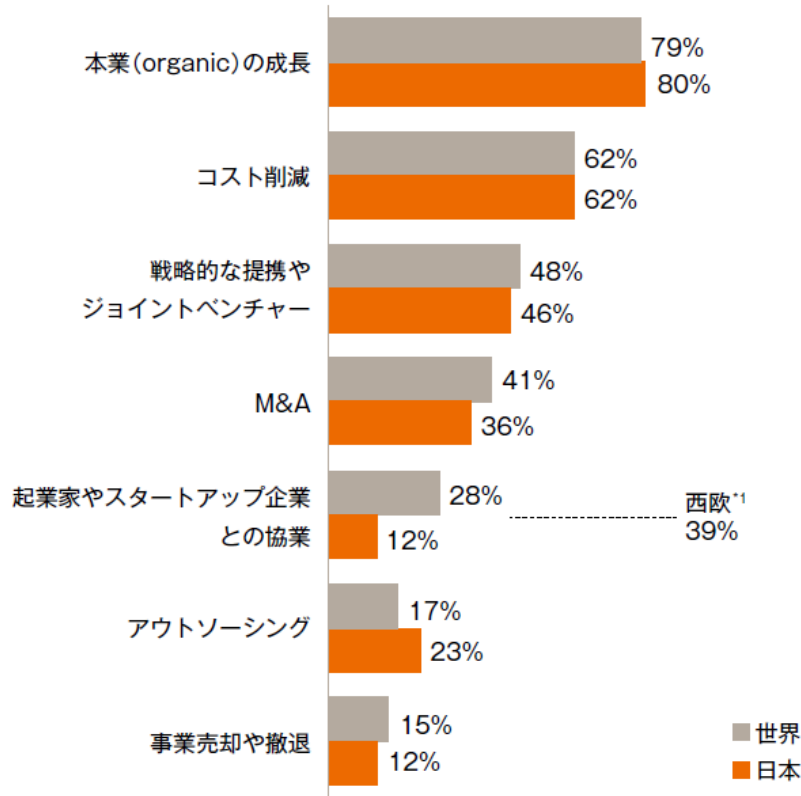
(出所)舟橋宏和, (2015). ジョイント・ベンチャー(JV)を成功に導く留意点. KPMG FAS Newsletter-特別編集号-, 14-19.

第三項 ジョイント・ベンチャーへの興味

PwC Japan グループが 2016 年に行った「第 20 回世界 CEO 意識調査」によると、CEO が自社の成長や収益向上を促すにあたり短期的(12 ヶ月以内)に重視する施策として、世界・日本の CEP 共に「本業の成長」「コスト削減」に次いで「戦略的な提携やジョイント・ベンチャー」と回答。オーガニックな成長が理想的であるが、自社にない経営資源をスピーディーに調達するという意味で、M&A と比較してもジョイント・ベンチャーは有利であると考えられている。

図表 5 世界の CEO が短期的に重視する施策について

質問：あなたの会社の成長や収益性の向上を促すにあたり、今後12カ月間に予定している項目があればお答えください



(出所) PwC. (2017). 「第 20 回世界 CEO 意識調査 日本分析版」. PwC.P8

第三節 ジョイント・ベンチャーの課題

第一項 ジョイント・ベンチャーの存続期間

Ian Hewitt によると、ジョイント・ベンチャーの平均存続期間は約 7 年間で、10 年以上存続するものは 14%とされている。また舟橋も、多くのジョイント・ベンチャーの寿命は 3 年から 7 年で、10 年以上存続する事業は 1/3 だという。建設業などで当初よりジョイント期間が決まっている場合除いては、基本的には有限で設立されているにも関わらず、現実には短命で終わることがほとんどであることがわかる。終了する原因については次項で確認する。

第二項 ジョイント・ベンチャーの終了原因

穴戸らによると、ジョイント・ベンチャーの終了は、ジョイント・ベンチャー自身に起

因する原因とパートナーに起因する原因の大きく2つに分類される。

ジョイント・ベンチャーに起因する原因には、「予定された終了」、「破産・事業計画達成不能」、「運営不能・デッドロック」があり、パートナーに起因する原因には、パートナーの「倒産・経営破綻」、「契約の債務不履行」、「経営戦略の変更・投資の限界」、「支配関係の変更」、「交渉合意による終了・総会決議」がある。

●ジョイント・ベンチャーに起因する原因

①予定された終了

予定された終了は、成功・失敗という点で4つに分けられる。

・「成功による終了」：目的到達による円満解消

建設業など、1社では請け負えない大規模のプロジェクトをジョイント・ベンチャーとして受注した場合、建設完工により目的は達成されるため終了する。

・「成功・失敗と関係ない終了」：存続期間満了による終了

契約や法制度による時間的制限(LLCやSPCの存在期間の到来、外国政府の規制、独占禁止法に基づく期間制限など)がある場合や事業の性質上、有効期間が存在する場合は終了する。

・「失敗による終了」：設立時点において織り込み済みのリスク(解散原因)の発生

予測されるリスク契約時に終了原因と記載しておくことで、リスクが顕在化した際にジョイント・ベンチャーを終了することができる。政情不安な途上国での資源採掘プロジェクトの場合、クーデターで政府が資源を国有化した場合を終了原因と記載するなどである。また事業が一定期間以内に黒字展開しない場合解散できることを条件に入れておくことで、該当する期間の成績により終了できる。どちらの場合も、リスクヘッジ的な意味合いが強く、設立する段階でパートナー合意の上で契約内容に入れている必要がある。

・「パートナーの合意に基づく終了」

一方パートナーによる単独事業への移行や、共同出資者の交代、当事者を交代した単独事業への移行、合併会社の独り立ちなど、当初の合意に基づいて終了する場合がある。

②ジョイント・ベンチャーの破産・事業計画達成不能

ジョイント・ベンチャーが不振に陥って、設立時に合意した目標が達成できない場合や債務超過、支払い不能で破綻してしまう場合、終了する。

③ジョイント・ベンチャー経営のデッドロック

ジョイント・ベンチャーの取締役会やパートナー間で合意できず、重要な経営事項を決定できない場合、終了に向かう。

●パートナーに起因する原因

①パートナーの倒産・経営破綻

パートナーが経営破綻した場合、合弁契約解除の理由として定められている。

②パートナーの合弁事業契約の債務不履行

重大な契約違反が発生した場合、パートナーに対して契約解除権を行使することができ、終了に向かう。信頼関係を破壊するリスクが相対的に高い契約違反としては議決権拘束契約に反する取締役会決議、守秘義務違反、競業避止義務違反などがある。

③経営戦略の変更・投資の限界

パートナーの経営戦略の変更に伴い、ジョイント・ベンチャーから単独事業へ移行する場合や、パートナーが継続的に必須の経営資源を拠出すること不可能になった場合、終了に向かう。

④支配関係の変更

パートナーの支配関係の変更により、ジョイント・ベンチャーに対する経営戦略も変更されることがある。支配関係の変更は、「パートナーが吸収合併される」、「パートナーが買収され支配株主が変わって経営者も交替する」、「パートナーがジョイント・ベンチャーへ拠出している資源に関わる事業を第三者に譲渡する」、「会社更生手続きで登場したスポンサーが支配株主となって経営方針が変更される」、「パートナーがジョイント・ベンチャーに拠出している事業用資産の全部または重要な部分を第三者に譲渡する」などの場合が考

えられる。ジョイント・ベンチャーはパートナー間の信頼関係の上でコミュニケーションが行われるため、これらパートナーの支配関係の変更は終了原因となり得る。

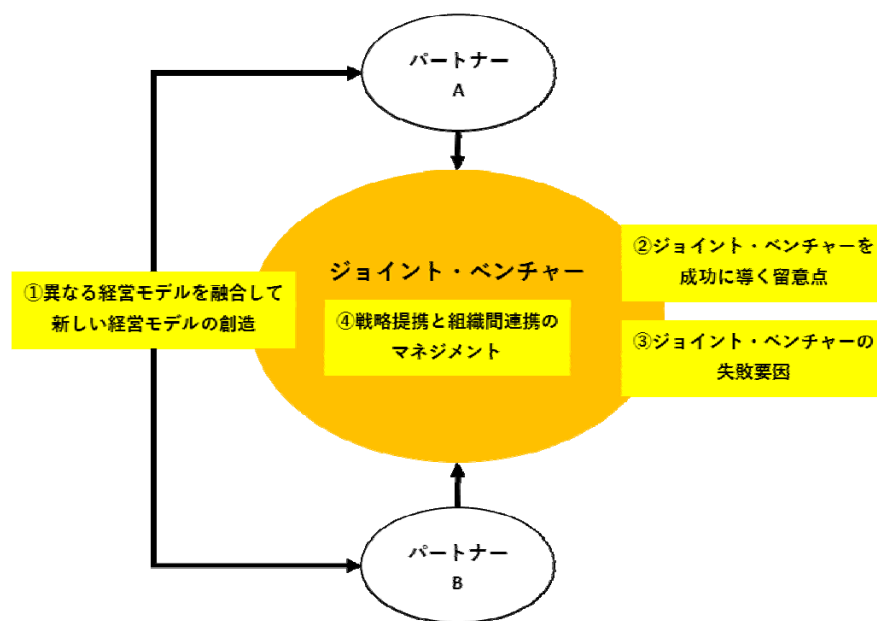
⑤交渉合意による終了・総会決議

パートナー間で合意することによって終了する。

第3章 先行研究

本章では複数異なる文化が混在する組織のマネジメントに関する先行研究について取り上げる。第一節では異なる経営モデルを融合して新しい経営モデルの創造について、第二節では、ジョイント・ベンチャーを成功に導く留意点について、第三節ではジョイント・ベンチャーの失敗要因、第四節では戦略提携と組織間連携のマネジメントについての先行研究を取り上げる。

図表 6 先行研究の位置づけ



(出所)筆者作成

第一節 異なる経営モデルを融合し、新しい経営モデルを創造に関する研究

まず初めに、異なる経営モデルの統合について研究した谷口真美、延岡健太郎.(2003). 「経営モデルの融合プロセス:フォード資本提携強化後のマツダの経営革新」を先行研究として取り上げ、異なる経営モデルを融合して新しい経営モデルを創造する要件について考えていきたい。

第一項 異なる経営モデルの融合の背景

本研究では、従来の組織変革についての議論がインクリメンタルかラディカルかの両極端な立場が多い中、既存の経営モデルに全く異なった他社の経営モデルを効果的に融合す

ることで破壊することなくラディカルに組織変革が可能になるという視点に立ち、融合による新しい経営モデルを創造する手法について議論されている。

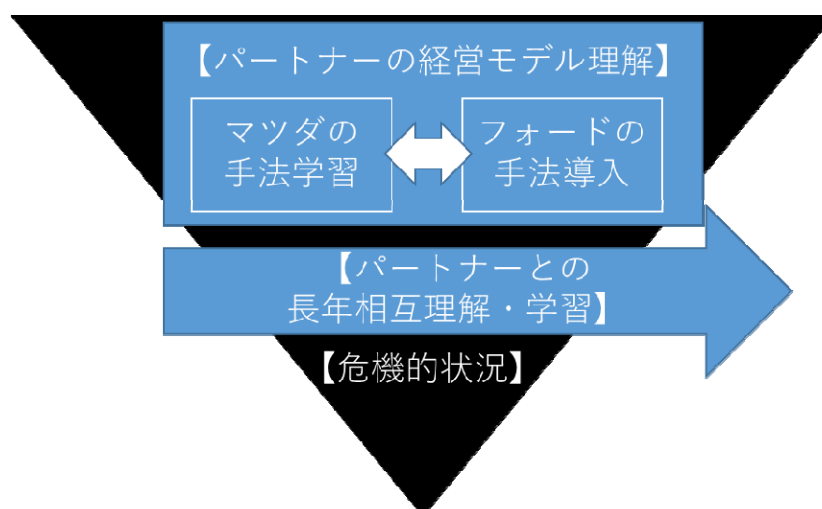
事例として挙げられているのは、1990年代中盤に大株主である米フォード社からトップマネジメントが派遣されたマツダ株式会社である。マツダとフォードは1969年から提携関係にあり1979年にマツダはフォードから25%資本出資を受けたが当時は経営権を持たないアドバイザー的な関係だった。しかしマツダの経営が傾き出した1993年に戦略的協力関係の構築に合意、1996年にはフォードの25%から33.4%に引き上げられたことでフォードが実質的経営権を掌握し大変革が進められた。

第二項 経営モデル融合の要件

フォードから派遣された役員が変革の主導権を握っていたといっても、実際に実践していくのは量的にも多数を占めるマツダのマネージャーであり、フォードの経営モデルを機械的にはめ込むことは不可能である。マツダの経営モデルの中に、いかにフォードの経営モデルが融合していくか。通常外部から派遣されたリーダーが変革を進めようとするとは既存社員の抵抗に合うが、フォードからの派遣役員は意外なほどスムーズに変革を実現した。彼らは親会社(フォード本社)を強く意識せずにマツダを優れた一企業とすることを主目標にすることで、「短期的な利益ではなくフォード社の長期戦略の中でマツダの企業価値を高めよう」と考えた。そのために *At Mazda People Come First* という「明確な基本方針」を持ち役員・従業員に共有、ユーザーだけでなくマツダの従業員やサプライヤー、地元住民を含めたコミュニティの人々の気持ちを優先的に考えた。マツダの人々から信頼を得るために「すべての従業員と個別に会い」信頼関係を構築、また異なる経営スタイルを理解し融合させるためには十分な議論が必要であるが「公平でオープンな態度」で接して、マツダの置かれた環境や優れた面を理解し、場合によっては無理にフォードのやり方を押し付けなかった。

フォード派遣役員がうまくマネジメントしていたことに加えて、異なる経営モデルが融合において重要だと述べられているのが、「お互いの経営モデルについて精通していること」、「長年相互理解、相互学習を続けてきた歴史を持つこと」、「マツダが危機的状況であったため学習意欲が高かったこと」という。これらの三つの要件によって日本的経営なマツダはアメリカ的経営であるフォードの優れた部分を融合させることができた。

図表 7 異なる経営モデルの融合のための要件



(出所)筆者作成

第二節 ジョイント・ベンチャーを成功に導く留意点に関する研究

次に、ジョイント・ベンチャーの成功確率を高めるための留意点について取り上げる。本節で取り上げる先行研究はKPMG FAS,(2015).KPMG FAS Newsletter-特別編集号に記載されている舟橋宏和(2015)「ジョイント・ベンチャー(JV)を成功に導く留意点」である。舟橋はジョイント・ベンチャーを 100%成功させることは非常に難しいという前提の上に立ち、逆に失敗確立を低くするという意味で「設立時」と「契約時」の留意点について述べている。

第一項 ジョイント・ベンチャーの設立時の留意点

設立時点では「戦略」、「パートナー」、「モニタリング」の3点が重要であるとしており、それぞれについて確認する。

①戦略

ジョイント・ベンチャー設立において、各パートナーがお互いの経営戦略に基づいてジョイント・ベンチャー戦略を推し進めることが重要であり、さらにそれらを踏まえたジョイント・ベンチャー設立目的、ジョイント・ベンチャー自身の経営戦略をパートナー間でしっかりと共有しておく必要がある。

②パートナー

ジョイント・ベンチャーに必要な物的資源と人的資源を有し、相性がマッチして信頼関係を構築できるパートナーを見極める。当たり前ではあるが、そもそもパートナーが当該事業を行う相手として最適であるか、事業の目的・ビジョン・方向性については十分議論し共有できているか、自社の企業風土との違いは十分理解しているかなどを確認しておく必要がある。

③モニタリング

ジョイント・ベンチャー設立後には、ジョイント・ベンチャー設立目的に適った KPI を設定し、定期的にモニタリングを行う。時には第三者による調査・監査を経て、適切な経営判断を下しすぐに対応できるようにしておかなければならない。例えば、ジョイント・ベンチャー経営者の意思決定できる範囲は適切かどうか(親会社の影響が強すぎてタイムリーな意思決定ができない前提となっていないか)や、逆にジョイント・ベンチャーに権限が委譲され親会社の眼の届かない(経営指標が親会社へタイムリーに報告されない)体制となっていない、そもそも適切な KPI を設定できているかなどに注意が必要である。

図表 8 ジョイント・ベンチャー設立時の留意点

項目	内容
ビジネス領域	進出領域は自社の経営戦略と合致しているか 当該領域の市場価値や潜在性
パートナー	当該事業を行う上で最適なパートナーか(他社との比較は十分行ったか) 事業の目的・ビジョン・方向性は十分認識・共有できているか
意思決・モニタリング	JV経営者の意思決定できる範囲は適切か (親会社の影響が強すぎてタイムリーな意思決定ができない前提となっていないか) 逆に、JVに権限が委譲され、親会社の眼の届かない体制となっていないか (経営指標が親会社へタイムリーに報告される体制になっているか) 適切なKPIを設定できているか
役割分担	パートナー企業に依存し過ぎた体制となっていないか (特に経理情報はタイムリーに自社に入る体制となっているか)
リスク管理	適切なガバナンス・コンプライアンス体制を構築できているか
出稿者	出稿者の役割やスキルセットは適切か

(出所)舟橋宏和, (2015). ジョイント・ベンチャー(JV)を成功に導く留意点. KPMG FAS Newsletter-特別編集号-, 14-19.より筆者作成

第二項 ジョイント・ベンチャー契約時での留意点

ジョイント・ベンチャーの契約において検討すべき事項には、事業体の選択、新規設立・既存会社、出資比率・議決権比率、機関設計、役員の選解任権、従業員・給与負担、拒否権、追加資金負担とその際の出資比率、(第三者による)監査権、配当、知的財産権の処理、競業避止義務、デッドロック時の処理、株式譲渡の方法、合併契約解約時の処理、紛争処理などが挙げられている。

これらの事項は全て重要であるが、特に監査権が重視されていないケースが多い。マイノリティ出資の場合などではジョイント・ベンチャーの運営を相手パートナーに任せているため、実際にどのように運営されているかをチェックできる権利として監査権を持つことが一定の牽制機能としても働くため、ここでは重要としている。また監査権の行使については、予め第三者の関与を規定しておくことでジョイント・ベンチャーの抱える問題を客観的に明らかにできるので、お互いに望ましい結果につながるとしている。毎年1回は客観的な分析・調査に基づいてパートナー同士が議論することで、マイノリティ出資の場合もジョイント・ベンチャーの実態を把握でき、対応することが可能になる。

また、パートナー間で合意できない状況(デッドロック)を避けるために留意すべき事項を以下の図表9に上げている。これらの事項を予め決めておくことで牽制機能が期待でき、また実際にパートナー間で合意できない場合でも比較的スムーズに離婚することにつながる。

図表 9 デッドロックに関する留意点

項目	内容	補足
存続を前提とした 予防	一方のパートナーで決定できる メカニズムとする	社長の決定権を拡大させる 各事項に関する担当取締役決定を委ねる
	エスカレーションプロセス	パートナー代表同士の話し合いの機会を設ける
	独立した取締役の選任	客観的な判断ができる取締役決定を仰ぐ
	調停・仲裁	第三者を介在させて調停や仲裁する
ジョイント・ベン チャー解消	合併会社の解散権	パートナーの一存でジョイント・ベンチャーの 解散を決定できる権利
	買取強制条項	パートナーが保有している持分を買い取ること ができる権利
	売渡禁止条項	自社の保有する持分をパートナーに売却できる 権利
	売却参加権	パートナーが持分を第三者に売却する際に、自 社保有持分も当該第三者に対して売却すること ができる権利
	売却強制権	自社が第三者に持分を売却する際に、パート ナー分もまとめて売却することができる権利

(出所) 舟橋宏和. (2015). ジョイント・ベンチャー(JV)を成功に導く留意点. KPMG FAS Newsletter-特別編集号
-, 14-19.より筆者作成

第三節 ジョイント・ベンチャーの失敗要因に関する研究

次に、逆の視点からジョイント・ベンチャーの失敗の要因について、矢野ら.(2013).『ジ
ョイント・ベンチャー戦略大全』を先行研究として取り上げる。矢野らによれば、ジョイ
ント・ベンチャーは、設立時点から失敗の確率が高まる要因を内包している場合と、環境
変化への対応に失敗する場合があると述べている。

第一項 設立時点で失敗する要因

設立時から失敗の確率が高まる主要要因としては、「パートナー選びの間違い」、「事業環
境やカントリーリスクの調整不足」、「ビジネスモデル(事業マネジメント)の失敗」、「運営
の仕組み(組織マネジメント)の失敗」に分類される。

①パートナー選びの間違い

パートナーが取引先(顧客)の場合、顧客のバーゲニング・パワーによってジョイント・ベンチャーとパートナー(顧客)との取引条件が決定されてしまうことがあり、出資比率に基づいた利益が得られない可能性がある。契約に拒否権をつけたとしても事実上は無力化される。

②事業環境やカントリーリスクの調整不足

事業環境やカントリーリスクが調整しきれていない場合は、期待した成果を得られないため、目標を達成できず失敗する可能性が高まる。

③ビジネスモデル(事業マネジメント)の失敗

両パートナーのどちらかが期待していた成果を得られないと評価した場合、ジョイント・ベンチャーの失敗可能性が高くなる。これは、契約で合意した利益の分配であったとしても、である。パートナーが自身の取り分について不満を抱くことで必要な資源の出し惜しみにつながれば事業は上手く回らな。ジョイント・ベンチャーは一回きりの関係ではなく継続を前提としているため、パートナーが果実の分配について不満がある場合は、再交渉により不満を解消する必要がある。

④運営の仕組み(組織マネジメント)の失敗

両パートナーが合意した支配配分ではなく、事実上の交渉力によって決定権を持つ場合は観察不能になり失敗の可能性が高まる。例えば、シナジーを得ることも目的にパートナーの事業所内の生産機能に依存した場合、パートナーは自身の管理下に対して強い発言権を持つため実際の出資比率とは別の事実上の決定権を持つことがある。また観察できない状況はパートナーの機会主義的行動を抑制できなくなるため、失敗の確率が高くなる。

第二項 環境変化への対応に失敗する要因

環境変化への対応に、外部環境の変化(マーケットの変化による競争激化で収益悪化や事業構造の変更、カントリーリスクの顕在化による事業続行困難や許可などの取り消し、パートナーの経営状況の変化による倒産やパートナーが敵対的買収されるなど)と、内部環境の変化(パートナーとの再交渉の失敗)がある。

第四節 戦略提携と組織間連携のマネジメントに関する研究

次に両パートナーの独自性を残しながらお互いが保有する経営資源を相互補完させシナジーを引き出すための組織的条件について、今口忠正.他.(2011).戦略提携と組織間連携のマネジメントを取り上げ述べていく。

第一項 戦略提携の前提条件

今口らによれば、パートナー企業がお互いの独立性を維持しながら経営資源を融合させるために重要なのは「両企業間の信頼性」、「メンバー同士の信頼性」だとしている。それは、戦略的提携が M&A などと違い経営権を獲得する訳ではないため相互調整が難しく、信頼関係はという土台をしっかりと築かなければパートナー企業の経営資源にアクセスできないためである。

第二項 戦略提携の成功要因・失敗要因

戦略提携によるシナジー獲得のための成功要因として「目標の明確さ」、「目標の共有」、「戦略目標との適合性」、「相互信頼」の四つが特に重要だとしている。これは戦略提携が両パートナーの「特定の目標」の達成のためのものであるという性格上、提携することの明確な目標の設定と共有がなければ、お互いに相手求めていることが理解できず貢献し合うことができない。また親会社の戦略との整合性がなければ成り立たない。お互いの役割分担と目標が明確になることによって、信頼醸成が生まれる。逆に、親会社の戦略が転換されたり、パートナーより想定していた能力が得られなかったりした場合は、失敗につながる。

図表 10 戦略提携の成功要因頻度(N=78)

	1	2	3	4	5	平均値	最頻値
1. 提携先から学習する能力	0	3	17	39	17	3.9	4
2. 目的達成に適した提携先の能力	0	1	8	42	27	4.2	4
3. 戦略目標との適合性	0	0	8	34	36	4.4	5
4. 目標の明確さ	0	0	7	32	39	4.4	5
5. 目標の共有	0	3	7	27	41	4.4	5
6. 情報システムの共有	3	21	30	17	7	3.1	3
7. 同等の人的資源のコミットメント	0	6	33	30	9	3.5	3
8. 同等の物的資源のコミットメント	1	13	42	19	3	3.5	3
9. 自社のリーダーシップ	0	3	14	38	23	4.0	4
10. 提携先との両立しやすさ	0	5	23	33	15	4.3	4
11. 上司のサポート	0	11	29	28	8	3.8	3
12. 重要な情報の共有	0	0	17	39	20	4.0	4
13. 組織文化の類似	6	12	36	18	5	3.1	3
14. 専門技術の知識	3	1	13	38	23	4.0	4
15. 相互信頼	0	0	6	18	53	4.6	5
16. 柔軟性への配慮	1	1	19	41	15	3.9	4
17. 文書にされた協定書	3	2	28	25	20	3.7	3

(出所)今口忠正, 三輪尚巨, 加藤実禄. (2011). 戦略提携と組織間連携のマネジメント:ハイテク企業のアンケート調査・ケース研究を中心として. 三田商学研究, Vol54.No.2.P76

第五節 先行研究まとめ

これまでに、異なる経営モデルを融合し新しい経営モデルを創造するプロセス、ジョイント・ベンチャーを成功に導く留意点、ジョイント・ベンチャーの失敗の要因、戦略提携と組織間連携のマネジメントに関する先行研究を取り上げ、異なる資本の下で運営される組織に焦点を当てて述べてきた。

それぞれの先行研究から、ジョイント・ベンチャーの成功に欠かせない要件について、以下の図表 11 の通り、いくつかの共通項目が抽出された。

図表 11 異なる資本の下で運営される組織において重要な要件

	[先行研究1]	[先行研究2]	[先行研究3]	[先行研究4]
	異なる経営モデルを融合し、新しい経営モデルを創造するプロセス	ジョイント・ベンチャーを成功に導く留意点	ジョイント・ベンチャーの失敗の要因	戦略提携と組織間連携のマネジメント
■ ミッション				
目標の明確さ	○			
ミッション・ビジョン・方向性の共有		◎		◎
■ 戦略				
長期戦略	○			
経営戦略との整合性		◎		◎
事業領域の市場性		◎		
自社を急に押し付けない	○			
出向者(役割・スキルセット)		○		
ビジネスモデル(事業マネジメント)			◎	
■ トップマネジメント				
親会社の言いなりにならない	○			
公平でオープンな態度	○			
■ 人的要素				
マネジメント-社員間の信頼関係	○			
メンバー間の信頼関係				○
■ パートナー企業				
パートナー間の信頼関係				◎
パートナー(の経営モデル)に対する理解	◎			
パートナーとの長年にわたる相互理解	◎			
パートナー選び		◎	◎	
■ ガバナンス				
JVトップマネジメントがタイムリーに意思決定できる(親会社の影響が強すぎない)		◎		
親会社へタイムリーに報告される体制		◎		
適切なKPIの設定		◎		
適切なガバナンス・コンプライアンス体制		○		
運営の仕組み(組織マネジメント)			◎	
■ 環境側面・その他				
危機的な状況	◎			
事業環境やカントリーリスクの調整			◎	
契約の再交渉			◎	

(出所)筆者作成

これらの先行研究で共通して述べられてるのは、「理念の共有」、「両パートナーの経営戦略との整合性」、「パートナー企業の理解」である。ジョイント・ベンチャーは時に結婚に例えられることがあるが、まさに企業同士の結婚である。一人ではできない成果を得

るために、パートナー同士がお互いの基本的な考え方を共有し、結婚が自身の人生戦略とずれがないか確認し、またパートナーとして選んだ相手を事前にどれだけ理解しているかが、持続的な結婚生活につながる。これらの先行研究によって抽出された要件が、ジョイント・ベンチャーの持続的な成功に欠かせないものであるかを検証していきたい。

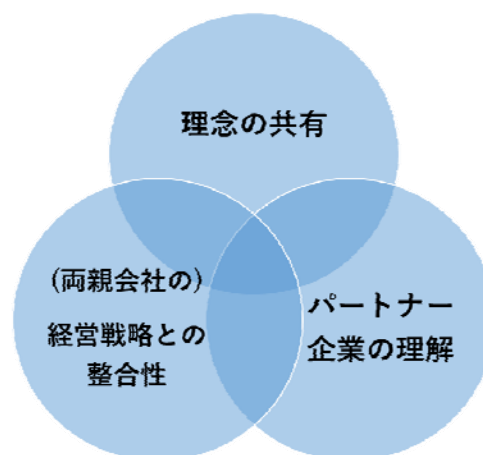
第4章 検討内容と検討方法

第一節 本研究における検討課題と初期仮説

本研究では、戦略オプションの中で比較的経営資源を機動的に入手することができるジョイント・ベンチャーが平均7年で寿命を迎えていることという事実をきっかけに、異なる資本の影響を受けて運営されながら、継続してシナジーを発揮し続けるためには何が必要なのかをリサーチクエスションとして、そのために欠かせない要件を明らかにしていく。前提として、ジョイント・ベンチャーの必要性について改めて述べておきたい。企業を取り巻く環境は過去に例を見ない急激なスピードで変化しており、「VUCA」という言葉でも表現されるほどである。不確実性が高まる中、企業規模に関係なく従来は単独で行っていた環境適応だけでは難しくなっており、限られた経営資源を有効活用する上でも、自社のやるとことやらないことを明確にし、自社で保有していないノウハウは外部から獲得することで、環境変化のスピードに対応することが必要になってきている。ジョイント・ベンチャーは、投資コストとリスクを分散し自社に不足している経営資源を短時間で獲得するという点で非常にメリットがあり、うまく活用することで企業の競争優位を保つことができる手法である。

これまでの先行研究より抽出した要件は図表12の様に表すことができる。ジョイント・ベンチャーという幸せな婚姻生活を持続的シナジーを生み出すためには、この三つの要件が同列で存在し、欠けることなく重なり合っている必要があり、どれか一つでも欠けると機能しなくなるのではないかと考え、初期仮説とする。

図表 12 ジョイント・ベンチャーの持続的な成功には欠かせない要件



(出所)筆者作成

第二節 事例研究における対象企業の選定・検証方法。

ジョイント・ベンチャーの持続的な成功に不可欠な要件を検証するための事例研究として、戦後より外国企業と様々な形で協力関係を築いてきた国内ゴム会社から以下の二社を抽出し、それぞれの取り組みを通じて検証する

＜対象企業＞

(1)株式会社ブリヂストン

(2)住友ゴム工業株式会社

第5章 事例研究

本章では早期よりグローバルでの競争が激しく、業務提携やジョイント・ベンチャー、M&A など様々な手法を活用し企業価値を向上させてきた国内ゴム会社の事例研究を行い、第4章で示した初期仮説に沿って検証を行う。

第一節 株式会社ブリヂストン

本節では、日本を代表するグローバル企業であり、戦後の早い段階から海外の競合企業との提携や買収によって世界最大のゴムメーカーとなったブリヂストンを事例として取り上げる。

<会社概要>

ブリヂストンの会社概要

正式社名	株式会社ブリヂストン
本社所在地	東京都中央区京橋三丁目1番1号
設立(西暦)	1931年
代表者	津谷正明
事業内容	■タイヤ部門 乗用車用、トラック・バス用、建設・鉱山車両用、産業車両用、農業機械用、航空機用、二輪自動車用のタイヤ・チューブ、タイヤ関連用品、リトレッド材料・関連技術、自動車整備・補修、タイヤ原材料 ほか ■多角化部門 ・化工品：自動車関連部品、ウレタンフォーム及びその関連用品、電子精密部品、工業資材関連用品、建築資材関連用品 ほか ・BSAM多角化：BRIDGESTONE AMERICAS,INC.が統括する屋根材事業 ほか ・スポーツ用品：ゴルフボール、ゴルフクラブ、その他スポーツ関連用品 ほか ・自転車：自転車、自転車関連用品 ほか ・その他：ファイナンス ほか
資本金	1,263億5,400万円
売上高	3兆3,370億円
営業利益	4,495億円
社員数	143,616名
拠点	世界26カ国に180以上の生産・開発拠点をもち、150を超える国々で事業を展開

(出所)ブリヂストン HP より筆者作成

<事業の沿革>

ブリヂストンの沿革

1930 年	前身である日本足袋タイヤ部により第1号タイヤが誕生（乗用車用／29×4.50 4P）
1931 年	福岡県久留米市に「ブリヂストンタイヤ株式会社」を設立
1934 年	久留米工場（現久留米第1工場）が完成、本格生産を開始
	本社を福岡県久留米市から東京に移転
1937 年	Vベルト・ゴムホースの製造と防振ゴムの試作を開始
1942 年	太平洋戦争にともない、社名を「日本タイヤ株式会社」に変更
	世界最大のタイヤメーカーである米国グッドイヤー社と技術提携
	社名を「ブリヂストンタイヤ株式会社」に復旧
1951 年	ブリヂストンビル（本社ビル）が竣工
1953 年	売上高が100億円を突破、業界首位に立つ
1956 年	創立25周年記念式典を久留米工場で開催、記念事業の一環として石橋文化センターを建設、久留米市へ寄贈
1961 年	株式公開を実施（店頭 5月）、東京・大阪証券取引所に株式を上場（10月）
	我が国初のトラック・バス用スチールラジアルタイヤの開発に成功
1962 年	東京工場敷地内に技術センターが竣工
1964 年	我が国初の乗用車用ラジアルタイヤを開発
1965 年	戦後初の海外工場「ブリヂストン・マレーシア」が操業を開始
	ブリヂストンタイヤショップ制度発足
1967 年	米国ロサンゼルスに販売会社「ブリヂストン・アメリカ」を設立
	社是「最高の品質で社会に貢献」制定
1968 年	卓越した品質管理を実施している企業に与えられる「デミング賞実施賞」を受賞
1970 年	第1回「ブリヂストンゴルフトーナメント」（現ブリヂストンオープンゴルフトーナメント）を開催
1979 年	米国グッドイヤー社と技術提携解消
	コクピット1号店「コクピット厚木」がオープン
1982 年	乗用車用スタッドレスタイヤを業界に先駆け発売
1983 年	米国ファイアストーン社のナッシュビル工場を正式に買収、北米に初の生産拠点を確保
	コーポレートアイデンティティを導入
1984 年	社名を「株式会社ブリヂストン」に変更するとともに新しいコーポレートシンボルを採用
1988 年	米国第2位のタイヤメーカー「ファイアストーン」社を26億ドルで買収、子会社化
1989 年	北米の子会社を再編、「ブリヂストン／ファイアストーン・インク」（略称BFS）を設立
1990 年	欧州統括会社「ブリヂストン／ファイアストーン・ヨーロッパエス エー」（略称BFE）を設立
	ブリヂストン／ファイアストーン・ヨーロッパエス エーを欧州統括事業会社とし、
1994 年	欧州における販売・物流機能を同社に統合（現 ブリヂストン ヨーロッパ エヌヴィ／エスエー）
1995 年	ファイアストーン・タイヤがインディカー・レースに再参戦
1997 年	F1（フォーミュラワン）に参戦
1998 年	F1参戦2年目でブリヂストンタイヤ装着チームとドライバーがワールドチャンピオンを獲得
	化工品技術センター（神奈川県横浜市）が竣工
2000 年	新技術センター（東京都小平市）が竣工
	コーポレートミュージアム「ブリヂストンTODAY」を開設
	「ブリヂストン信条」「経営姿勢」「私たちの約束」「行動指針」から構成される企業理念を制定
2001 年	ブリヂストン／ファイアストーン・インクが持株会社制を導入し、組織を再編（現 ブリヂストン アメリカス・インク）
	創業者石橋正二郎「日本自動車殿堂」入り
2002 年	経営ビジョン・ブランドビジョン・環境理念を制定
2003 年	安全宣言の制定と防災体制の再構築
2004 年	中国にタイヤ事業を統括する普利司通（中国）投資有限公司を設立
	戦略的事业ユニット（SBU）、グローバル経営プラットフォーム（GMP）、グローバル本社（GHO）からなる組織改革を実施
2006 年	
2007 年	リトレッド事業のリーディングカンパニー「バンダグ」社を買収、子会社化
2008 年	東洋ゴム工業（株）と、業務・資本提携に関する基本合意書を締結

(出所)ブリヂストン HP、その他資料より筆者作成

戦前は地方の一足袋メーカーに過ぎなかったが、ゴム底布靴というイノベーションで国内だけでなく世界市場を圧巻。ゴム工業として次の発展を考え新規参入したタイヤでは、世界最大のゴム企業であった米グッドイヤー社との技術提携（後に資本提携）により世界的技術の導入し、数年後には競合となるまでに成長。1980年代後半には当時世界2位だった米ファイヤストン社を買収した。2008年に世界シェアナンバーワンを獲得、現在も維持し続けるブリヂストンは日本を代表するグローバル企業の一社である。

第一項 米グッドイヤー社との提携

①経営戦略

ブリヂストンは圧倒的な技術差を埋めるために、タイヤ技術の導入と生産提携が必要だと考えており、提携することが自社での技術開発よりも圧倒的に早く技術水準を上げるチャンスであると考えていた。実際、グッドイヤー社の工場を視察した際にも、作業効率で五分の一、技術では20年以上の差があると実感したと残されている。

グッドイヤー社側は米州を中心に生産拠点を拡大しており、1930年代 - 40年代半ばにかけては、北米、カナダ、アルゼンチン、インドネシア、ブラジル、スウェーデン、メキシコ、ペルー、キューバ、コロンビア、ジャワ島で生産を開始していた。1950年以降は欧州・中東・アフリカ・アジア・オセアニアへ拡大を計画しており、日本への進出に向けて生産委託できるパートナーとして、日本ダンロップかブリヂストンを候補に上げ検討していた。

②理念の共有

太平洋戦争時に日本軍が占拠したグッドイヤー社の所有するジャワ島工場を、委託管理していたのがブリヂストンであった。通常は敗戦になれば、設備を破壊したり工場ごと焼き払ったりするのが常套手段のところ、ブリヂストンは工場をびかびかに磨き上げ、機械も何の支障もないようメンテナンスして返還したという。これは「戦争の結果に関係なく、工場を完全な姿で相手に返したい」という石橋社長から指示であったのだが、この姿勢にグッドイヤーは感銘を受けた。

また、占領国の大企業であるグッドイヤーのリッチフィールド会長が、日本を代表するタイヤメーカーのトップとして石橋社長に接し、ビジネスについて対等に話えたことで、後年石橋社長は自伝の中で感銘を受けた四人の内の一人としてリッチフィールド会長を挙げている。

③パートナー企業についての理解

グッドイヤー社との提携のきっかけは上述の太平洋戦争時の工場管理・返還であったが、そこには一つの縁があった。ブリヂストンが戦前に、タイヤ部門の強化のため三菱商事でグッドイヤーを担当していたアメリカ人を顧問として迎えていたが、彼が戦後 GHQ の大佐の一人となって、グッドイヤー社の極東支配人を伴って訪れた。そして、その支配人がジャワ工場の支配人であった。

④ブリヂストンの成長

1951 年の技術提携以降、1961 年の株式公開時に資本提携など数回に渡り提携条件は改訂されたが、28 年後の 1979 年に技術提携は解消された。その大きな理由は、ブリヂストンが世界ランクのトップテン入りするほどに成長し、グッドイヤー社のライバルになったためである。

第二項 米ファイヤストン社の買収

1989 年に経営難に陥ったファイヤストン社をブリヂストンが買収、世界第 3 位のゴム会社になりグローバル企業へ飛躍するきっかけとなった。企業規模やシェアで上回るファイヤストン社を買収したことで、「小が大をのむ業界再編劇」としてその後の日本企業のグローバル M&A 等のお手本として研究される。ブリヂストンは世界最大市場であった米国に生産拠点と販売網を築く足掛かりとなった。

①経営戦略

既に日本一のゴム会社になっていたブリヂストンは、1981 年の創立 50 周年記念式典において、次の 50 年の最初の目標として「1985 年までに売上 1 兆円」、「タイヤの国内販売シェア 50%の確保」、「ゴム製造業分野で、世界のトップスリー入り」の 3 つを掲げた。翌年、行財政改革による内需の低迷や先進諸国の経済不振、対日経済摩擦による輸出環境の悪化によって、「1986 年までに売上 1 兆円」、「1990 年代に世界のビッグスリーに列する」、「タイヤ生産シェア 50%(国内)」と見直しはしているが、目標達成に向けて北米市場での生産と販売網の必要性を強く認識していた。本来であれば更地にゼロから新工場を建設するのが理想だが、新規での工場建設には巨額の投資と操業までに 2 年以上かかるという時

間的な面や、当時米国で市販用タイヤは好調なものの米国系自動車メーカーへ新車用タイヤの納入実績はなかったことから、新設工場を採算ラインに乗せるだけの販売力も持っていなかった。そんな中タイヤ開発に失敗し業績不振に陥っていたファイヤストン社は、北米、中南米、欧州で多くの生産設備を持っていたため、ブリヂストンと生産拠点と補完できるができるパートナーであり、またブリヂストンが持っていなかった米国系自動車メーカーとの関係は非常に魅力的であった。

当初はファイヤストン社の全世界のタイヤ事業部門を所有するジョイント・ベンチャーとして「ブリヂストンが 75%、ファイヤストンが 25%」で出資すると合意し対外的に発表したが、グローバルで競合する伊ピレリ社がファイヤストン社へ株式公開買い付けを発表したためブリヂストンが対抗オファーを出し買収、ファイヤストンを完全子会社とした。

「独自の販売網拡大には長い時間を労力がかかり、ファイヤストンをピレリ社に取られたら永久にチャンスを失うと考え時間を買った」と当時のブリヂストン家入社長のコメントからも、当初想定ジョイント・ベンチャーという手法ではないものの経営戦略に沿っての判断された。

②理念の共有

ブリヂストンはファイヤストン社を買収した 1988 年を「第 2 の創業」と位置付け、「それぞれの企業体質や主体性、文化を尊重し、最終的には結合から融合に至ることが大事である」と家入社長が本社での訓示で話したことからも、「理念の共有」については重視していたと考えられる。ブリヂストンは創業者石橋正二郎氏の言葉にあるように「最高の品質で社会に貢献」と「品質重視」だったのに対して、ファイヤストン社は「作業性重視」の考え方の違いがあったからからである。

しかし、ブリヂストンはファイヤストン社へ自社の生産方式の導入はしたものの、その他には一切手を加えず、買収前の経営陣に独立した会社として経営させた。「我々が即日乗り込んで切り盛りできればよかったのだが、国の数も多いし、組織も大きいし、彼(ファイヤストンのネビン会長兼社長)に経営を任せ、徐々に変えていくことにした。米国人は、買収した側が即時に乗り込んで、全部変えてしまうのだが、わが社にはそこまでのノウハウはなかった。各ポストを日本人で埋めるだけの力もなかった」との家入社長のコメントが、当時のブリヂストンの海外要員の限界を表現している。買収以降も、ブリヂストンの理念をなかなか浸透させることができなかった結果ブリヂストンの水準からかけ離れた製品が

生産され、ブリヂストン・ファイヤストンのタイヤを装着した米フォード車で大量の事故が発生、1,440 万本以上のリコールと社会的信用を失った。

③パートナー企業についての理解

ブリヂストンは買収以前からファイヤストン社と接点があった。1970 年代末に自社製品に関する訴訟で業績悪化したファイヤストン社は、1982 年にナッシュビル工場の売却あるいは合併による生産をブリヂストンに持ちかけ、ブリヂストンはこれを買収し北米に初の生産拠点を手に入れている。1980 年当時ファイヤストン社はシェア 10.8%の世界 3 位のゴム会社であり、シェア 7.5%で第 4 位のブリヂストンより大きい企業であった。この工場買収の際に、労働組合との折衝や工場の設備状況、生産される製品の品質管理、現場の組織体制などを通して、ファイヤストン社の状況や考え方に対して理解を深めている。ナッシュビル工場の買収の際も様々な問題はあったが、1 年後には日本と同等の品質を実現できるまで改善された。

第二節 住友ゴム工業株式会社

本節では、グローバルブランド「ダンロップ」を国内外で展開している住友ゴム工業を事例として取り上げる。住友ゴム工業は米国グッドイヤー社と16年にもわたり合弁事業を続けていたにも関わらず、提携を解消している。

<会社概要>

住友ゴム工業の会社概要

正式社名	住友ゴム工業株式会社
本社所在地	兵庫県神戸市中央区脇浜町3-6-9
設立(西暦)	1909年
代表者	池田育嗣
事業内容	<p>■タイヤ事業 自動車用、建設車両用、農耕機用、産業車両用、レース・ラリー、モーターサイクル用、新交通システム用、アルミホイール、その他</p> <p>■スポーツ事業 スポーツ用品(ゴルフ、テニス、その他)、ウェルネス、スクール(ゴルフ、テニス)、ゴルフ場、ゴルフトーナメント、その他</p> <p>■産業品事業 医療用精密ゴム部品、OA機器用精密ゴム部品、制振ダンパー、塗り床、防舷材、止水ゴム、スポーツ用人工芝、ゴム手袋、ガス管、車いす用可搬形スロープ 等</p>
資本金	426億5,800万円
売上高	8,050億円
営業利益	743億円
社員数	6,693名
拠点	世界8カ国に9以上の生産・開発拠点をもち、世界で事業を展開

(出所)住友ゴム工業 HP より筆者作成

<事業の沿革>

住友ゴム工業の沿革

1903年	英国ダンロップ社の工場を誘致、わが国初の近代的ゴム工場として創業
1910年	自転車タイヤ・チューブ、人力車タイヤ（ソリッド）の生産開始
1913年	自動車用タイヤの生産開始。国産第1号タイヤ誕生
1917年	資本金118万円で日本法人化
1935年	モーターサイクルタイヤの生産開始
1944年	泉大津工場操業開始
1952年	印刷用オフセットブランケットの生産開始
1954年	わが国初のチューブレスタイヤを開発
1960年	住友グループ資本参加
1961年	名古屋工場操業開始。テニスボール「ダンロップフォート」の生産開始
1963年	住友の経営となる。「住友ゴム工業株式会社」に社名変更
1966年	わが国初のラジアルタイヤ「SP3」の生産開始
1972年	加古川工場操業開始
1974年	白河工場操業開始
1976年	宮崎工場操業開始。わが国初のF-1レーシングタイヤを開発
1984年	英独仏の6工場およびタイヤ技術中央研究所を買収
1986年	米ダンロップ買収。岡山タイヤテストコース完成
1997年	インドネシア工場操業開始
1999年	米国グッドイヤー社とタイヤ事業におけるアライアンス契約を締結
2001年	中国・中山工場操業開始
2003年	オーツタイヤ（株）と合併。SRIスポーツ（株）※、SRIハイブリッド（株）設立
2004年	中国・常熟工場操業開始
	70%石油外天然資源タイヤ「ENASAVE ES801」発売
2006年	タイ工場操業開始。SRIスポーツ（株）※上場
2007年	ベトナム工場完成
2008年	97%石油外天然資源タイヤ「ENASAVE 97」発売
	創業100周年。製造研修センター白河研修所完成
2009年	タイヤテクニカルセンター完成
	ダンロップファルケンタイヤ（株）、SRIハイブリッド（株）を統合
2010年	タイ北部に天然ゴム加工所開設
2011年	100%石油外天然資源タイヤのプロトタイプを発表
	住宅用制震ダンパー「MIRAIE」発売
	中国・湖南工場操業開始
	長期ビジョン「VISION 2020」発表
2012年	インドにタイヤ販売の合併会社設立
	トルコにタイヤ製造・販売の合併会社設立
	ブラジル工場操業開始
	100%石油外天然資源タイヤ「エナセーブ100」発売
2013年	Apollo Tyres South Africa社の買収により、南アフリカにタイヤ製造拠点を獲得
	タイ第3工場操業開始
	50%転がり抵抗低減タイヤ「エナセーブNEXT」発売
	次世代新工法「NEO-T01」採用のプレミアムランフラットタイヤ
	DUNLOP「SP SPORT MAXX 050 NEO」、FALKEN「AZENIS FK453 RUNFLAT」発売
2014年	オーストラリアにタイヤ販売会社設立
	スイスの医療用ゴム部品会社「ロンストロフ社」を買収
	米国グッドイヤー社とタイヤ事業におけるアライアンス契約および合併事業を解消
2015年	トルコ工場操業開始
	海外のDUNLOPブランド事業を買収
	英国大手のタイヤ販売会社「ミッチェルディーバー社」を買収
	米国・欧州テクニカルセンターが稼働
2017年	住友ゴムグループのスポーツ事業を統合

(出所)住友ゴム工業 HP より筆者作成

住友ゴム工業は、1909年に英ダンロップ社の工場を誘致し国内初の近代的なゴム工場としてスタートしたダンロップ護謨が起源であり、1917年にダンロップ社が設立した日本法人を1963年に継承して誕生した。1983年には経営不振に陥った親会社英ダンロップ社から欧州のタイヤ工場と欧州9ヶ国での販売権を買収し、1985年には米国ダンロップ事業も買収。1988年には世界13ヶ国13社で世界初の空気入りタイヤ・ダンロップ誕生100周年キャンペーンを展開するダンロップグループのリーダー企業に。国内で競合するブリヂストンも持っていなかった日米欧の生産拠点を手に入れ、一気にグローバル企業となった。しかし、買収で得た設備の更新や技術者の投入などで膨大な資金が必要になったことと、メインバンクの破綻が影響し、1998年末には有利子負債残高が3,300億円を超え、自己資本比率も15.6%に低下するなど危機的な状況に陥った。

この状況下で、財務体質の改善とグローバル競争で生き残るために北米市場を開拓したい住友ゴム工業と、ダンロップブランドの使用と日本市場を開拓したいグッドイヤー社の思惑が一致。1999年にタイヤ事業における世界的提携を締結し、日本・北米・欧州でジョイント・ベンチャーを開始。主要市場が先進国から新興国へシフトしたことによる影響で2015年にジョイント・ベンチャーを解消。ジョイント・ベンチャーの平均寿命が7年とされる中で長期間成功していたにも関わらず、最終的には16年目に離婚となった。

第一項 英ダンロップ社から独立

①経営戦略

1983年、住友ゴム工業は元親会社であるダンロップ社とのブランド使用や技術援助に関する20年間の契約の改定が翌年84年というタイミングだった。住友ゴム工業は、売上高の0.6%の技術指導ロイヤルティやブランド使用料、40%の出資関係といった植民地的な契約内容の改善が経営上の最優先課題であり、ブランドの買収、技術指導料の変更、出資比率の低減などを軸に80年から交渉していた。

一方、英国産業連盟の会長を輩出するほどの名門企業であったダンロップ社だったが、経営不振から1980年に1500万ポンド、1981年に4100万ポンド、1982年には5200万ポンドまで赤字が拡大しており、再建のためにタイヤ事業を売却したかった。

パートナーであるダンロップがタイヤ事業から撤退するという経営戦略の変更により、日本のジョイント・ベンチャーであった住友ゴム工業が、一気に国内だけでなく英国、西

ドイツ、フランスのタイヤ工場と欧州 9 ヶ国の販売権を買収。1985 年には米国ダンロップ事業も買収し、1988 年には世界 13 ヶ国 13 社のダンロップグループのリーダー会社となり、他地域へ技術指導する立場になった。このダンロップ買収は、親会社の経営戦略の変更に伴いジョイント・ベンチャーが独立するというケースである。

②理念の共有

住友ゴム工業は英ダンロップの日本法人に住友グループが資本参加したジョイント・ベンチャー自身であるため、買収以前から親会社である英ダンロップ社の理念を十分に理解していると考えられる。

③パートナー企業についての理解

1963 年に住友グループが経営し住友ゴム工業が誕生する以前の 1960 年に、住友電気工業と住友商事が名古屋工場建設のタイミングでダンロップ護謄(日本法人)に資本参加していることから、親会社である英ダンロップ社への理解はあったと考えられる。

第二項 米グッドイヤー社との提携

①経営戦略

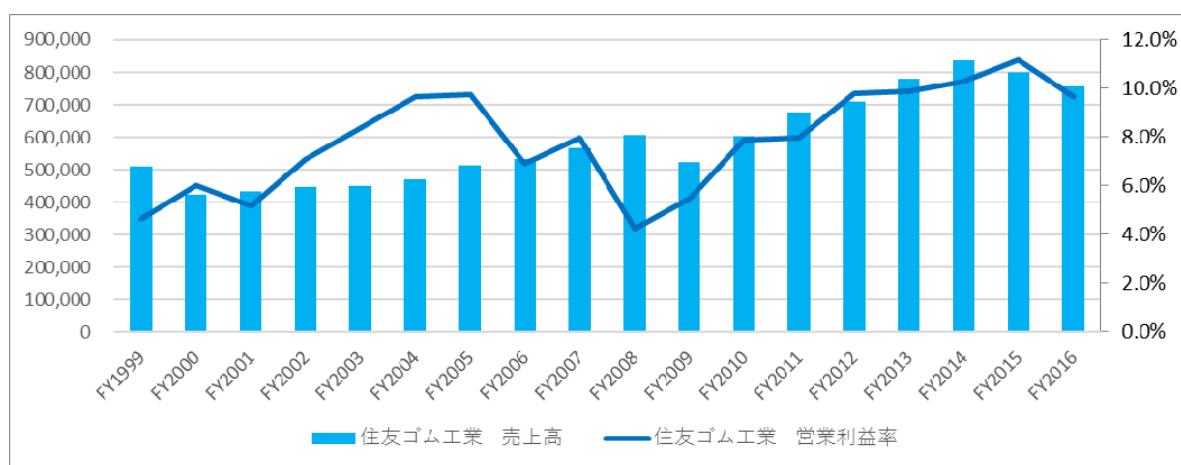
1990 年当時、住友ゴム工業はダンロップブランドでシェア 7.0%と世界 6 位のゴム会社であり、日系自動車メーカーの海外進出に伴う北米市場の開拓が必須であった。またシェア 20%で世界第 2 位に位置していたグッドイヤー社も、世界で 2 番目に大きな日本市場で数%程度のシェアしか持っていなかったため、シェア向上のパートナーを必要としていた。

「提携のスタート時は、需要の 8 割が日米欧だった」と住友ゴム工業池田社長の言葉通り、住友ゴム工業もグッドイヤー社もお互いが補完できる関係であり、具体的には住友ゴム工業はグッドイヤー社の生産設備・販売網を借りて北米での事業拡大、グッドイヤー社は日本市場向けのタイヤ製造を住友ゴム工業へ委託、また両社で欧米でのダンロップブランドの展開、原材料の共同購買、技術開発などを目的に 6 つのジョイント・ベンチャーを設立した。また住友ゴム工業のメインバンクであった日本長期信用銀行が 1998 年に倒産したことと、1980 年代の英ダンロップから買収した日米欧の 3 極に工場持ったことによる膨大な設備更新が必要になったことで自己資本比率が悪化したこともあり、財務面でもグッドイヤー社と資本提携は意味があった。。2003 年の住友ゴム工業浅井社長の記事によると「グ

ッドイヤー社との資本提携は技術開発や販売面で予想以上の効果があった」と語られており、図表 13 から、1999 年の営業利益率 4.6%がジョイント・ベンチャー解消の 2015 年には 11.1%にと約 2 倍となっている。

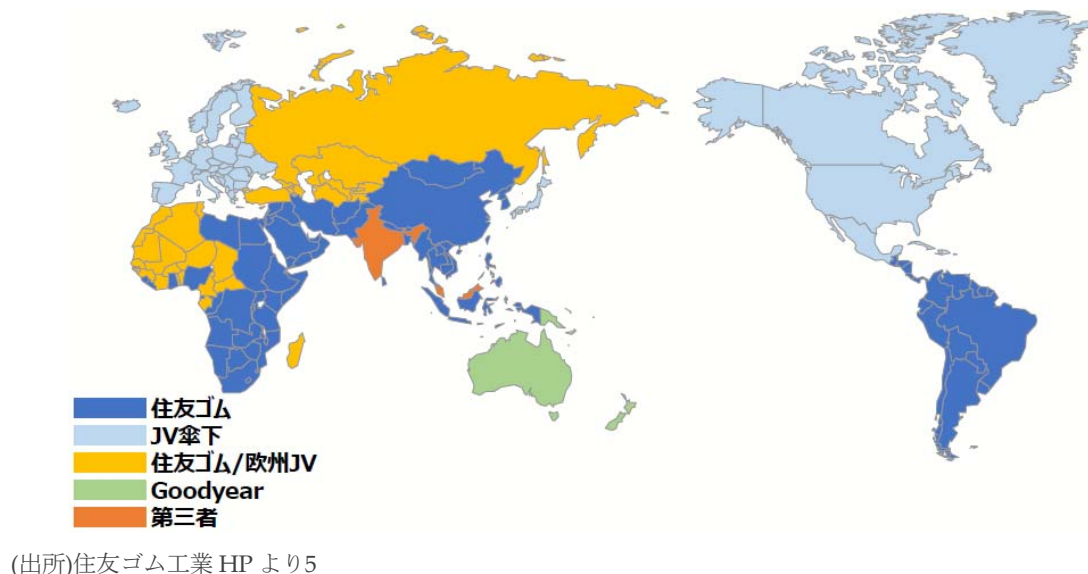
設立されたジョイント・ベンチャーはそれぞれ担当するエリアが調整されており、当時の主要市場であった北米や欧州における製造・販売はグッドイヤー社が主体に、日本は住友ゴム工業が主体となっていた。これによって、住友ゴム工業は、新興国の開発に経営資源を使うことができた。

図表 13 住友ゴム工業の売上高と営業利益率の推移



(出所)住友ゴム工業有価証券報告書より筆者作成

図表 14 ダンロップ商標権の帰属（ジョイント・ベンチャー時）



②理念の共有

住友ゴム工業は「企業の社会的使命を果たすために、グループ全社員の幸せを追求し、広く地域・社会に貢献し期待され信頼されるグローバルな企業として、快適で魅力ある新しい生活価値を創出し続ける」という企業理念を掲げており、グッドイヤー社は「誠実、革新、そしてチームワークによって推進される高品質の製品を提供すること」と理念を定義しています。また世界最大のタイヤ会社となった 1916 年に「More people ride on Goodyear tires than on any other kind.」というスローガンを掲げています。両社ともグローバル企業として社会に貢献するため、高品質で魅力ある製品を提供するという理念を共有しています。

図表 15 The Goodyear Mission



(出所)グッドイヤーHP より⁶

⁵ 住友ゴム工業 HP http://www.srigroup.co.jp/data/open/cnt/3/6100/1/2015_063_02.pdf

③パートナー企業についての理解

ジョイント・ベンチャー以前、グッドイヤー社は日本国内で事業展開をする際に、世界中の生産工場よりタイヤを輸入することで対応していたが、生産国によって品質にバラツキがあることやフレキシブルに納品できないなど問題から日系自動車メーカーの要求に応えきれず、その対応策として日本国内での生産できるパートナーを探していた。そのタイヤ製造を委託した相手が住友ゴム工業であった。この製造委託により、グッドイヤーは住友ゴム工業の生産力や品質管理、住友ゴム工業はグッドイヤーの技術力を事前に理解していた。

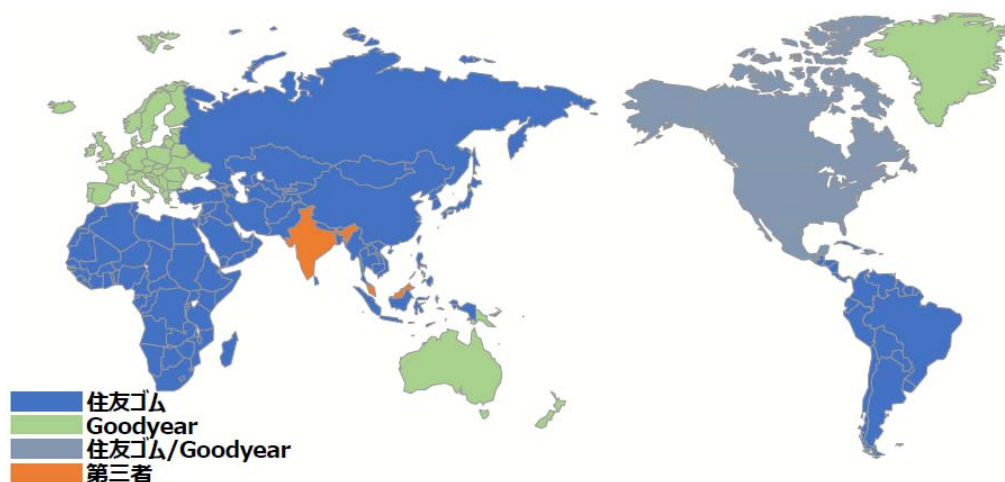
④外部環境（主要市場）の変化による経営戦略の変更

住友ゴム工業とグッドイヤー社がジョイント・ベンチャーをした 1990 年後半は、1998 年の独ダイムラー社と米クライスラーの合併や 1999 年の日産と仏ルノーの資本提携など、ゴム会社の主要顧客の一つである自動車業界が世界的な再編がはじまり、強化される買い手の交渉力に対応する必要があった。その意味でも、ビッグスリーの一角であるグッドイヤー社との資本も含めたジョイント・ベンチャーという関係は、グローバルで戦えることを証明する安全保障としても機能した。

しかし 2003 年以降に BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）で中間所得層が拡大してきたことでモータリゼーションが加速すると、主要市場が欧米から徐々に新興国へ移り、日欧米ではバランスが取れていた住友ゴム工業とグッドイヤーも提携外の新興国で競合することが目立ってきた。世界のタイヤ需要は毎年 3-4%伸びており、2020 年には新興国の新車販売が 2010 年比で 1.5 倍の 5,940 万台になると言われている中で、両パートナーともほとんど伸びない欧米市場で協業するよりも新興国でのシェア獲得の方が重要だと経営戦略の転換したことが、ジョイント・ベンチャーの解消へとつながった。

⁶ グッドイヤーHP <https://corporate.goodyear.com/en-US/about/mission.html#videoGlobalModal>

図表 16 ダンロップ商標権の帰属（ジョイント・ベンチャー解消後）



(出所)住友ゴム工業 HP より⁷

第三節 事例研究まとめ

以上の様に、国内外のパートナーと様々な形態で協力関係を築いてきたゴム会社の事例研究を通じて、明らかになったことを整理する。

①経営戦略との整合性

	ブリヂストン × 米グッドイヤー社	ブリヂストン × 米ファイヤーストン社	住友ゴム工業 × 英ダンロップ社	住友ゴム工業 × 米グッドイヤー社
経営戦略と整合性	◎→×	◎	○	◎→×

提携時は親会社の経営戦略と適合して契約が結ばれるが、時間と共に外部環境が変化の影響で、当初の契約のままではパートナー間でコンフリクトが発生する可能性がある。経営戦略は通常3年から5年で見直されるが、親会社の戦略変更に合わせてジョイント・ベンチャーの契約内容も定期的に改訂しなければ持続的に幸せな婚姻状態は続かない。ジョイント・ベンチャーを持続的に機能させるには、親会社の経営戦略との整合を取るため定期的な意見交換が必要である。

⁷ 住友ゴム工業 HP http://www.srigroup.co.jp/data/open/cnt/3/6100/1/2015_063_02.pdf

②理念との共有

	ブリヂストン ×	ブリヂストン ×	住友ゴム工業 ×	住友ゴム工業 ×
	米グッドイヤー社	米ファイヤストン社	英ダンロップ社	米グッドイヤー社
理念の共有	◎	×→◎	◎	○

企業の判断や行動の基本的な考え方が理念であり、これは頻繁に変わるものではない。30年、50年、場合によっては100年以上も使い続けられるものであるからこそ、この根本的な考え方がパートナー間で共有されていないならば、幸せな婚姻状態は長く続かない。

事例研究では、ブリヂストンとファイヤストン社の理念に品質重視と効率性重視という根本的な違いがあった。理念は急に変えることができないが、その浸透を後回しにした結果ブリヂストン品質の製品が作られず、フォード事件が発生し大きなダメージにつながった。ブリヂストンはこの事件を教訓に、グローバルで意識改革をするため図表 17 にある

「The Bridgestone Essence」を作り経営上の最優先の課題としてその浸透に取り組んでいる。津谷 CEO によると「The Bridgestone Essence」は文化背景の違う人でも理解できるよう企業理念の表現を変えただけとのことだが、非常にシンプルで力強い言葉になっている。これは欧米、南米、アジア、日本の多国籍チームで議論した結果生まれたもので、漢字が採用されているのも日本で生まれた企業であることを誇りに思っているという多国籍社員の意見からとのこと。ファイヤストン時代のメンバーも多に残る米国法人では、現在年1回全社員を対象に2時間半から半日を割いて、企業理念を学ぶ研修を実施している。

このケースは当初ジョイント・ベンチャーを想定していたところから競合社の敵対的買収という外的要因から急遽買収したため、ブリヂストンは子会社として企業理念の浸透に時間を掛けることができた。もし伊ピレリ社の敵対的買収がなく当初発表していたジョイント・ベンチャーが実現していれば、理念の共有がなさないまま離婚となり、現在のブリヂストンは存在しなかったかもしれない。

図表 17 ブリヂストン企業理念

企業理念
The Bridgestone Essence



(出所)ブリヂストンアメリカ HP より⁸

③パートナー企業の理解

	ブリヂストン × 米グッドイヤー社	ブリヂストン × 米ファイヤストーン社	住友ゴム工業 × 英ダンロップ社	住友ゴム工業 × 米グッドイヤー社
パートナー企業の理解	◎	×→◎	◎	○

提携するパートナーを事前に理解しておくことも、重要であった。結婚する際に、ほとんど知らないパートナーを選ぶと生活習慣の違いや味、などでコンフリクトが起こり長続きしないように、提携に置いても事前に相手を理解している必要があることと言える。

⁸ ブリヂストンアメリカ HP <https://www.bridgestoneamericas.com/en/corporation/mission>

④ ゴム業界の特性

ゴム業界は装置産業であり、規模のメリットが業績に直結すると言われている。タイヤ市場は世界で3-4%成長し続けているため、通常の設備投資では実際に使えるまで時間がかかるため需要増に対して供給が追いつかないため、競合企業とどのようにして付き合うかが競争優位獲得のためのポイントになる。

住友ゴム工業とグッドイヤー社のジョイント・ベンチャーであった日本グッドイヤーの元社長である谷川氏にインタビューしたところ、ジョイント・ベンチャーは解消したが現在もグッドイヤー製の国内タイヤは住友ゴム工業が製造しているとのこと。タイヤはすぐに別の他社に任せたり新たに設備を設けたりできないことを象徴している。

つまり、「規模が活きる業界」ではパートナー(=限られたリソース)を競合他社に取られると一気に競争優位を失うという面があり、今回の事例研究ではこの点を考慮しなければいけない。これは、住友ゴム工業が(グッドイヤー社との提携の以前に)英ダンロップ社を買収した際、ダンロップ社に「買わなければミシュランやグッドイヤーに話を持って行く」と提案されたことや、ブリヂストンがファイヤーストン社と買収した時に、当初はジョイント・ベンチャーとして発表したにも関わらず2週間後に伊ピレリ社がTOBを仕掛けてきたため買収価格を上げてでも対抗したケースで説明することができる。

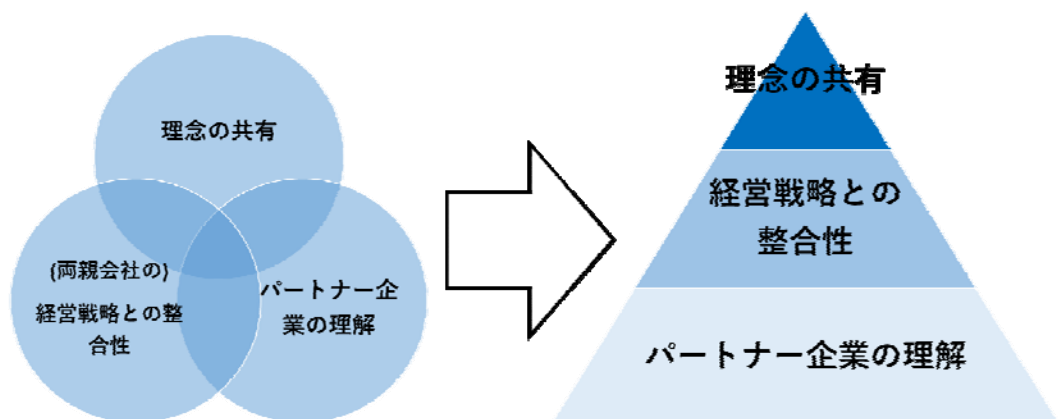
第6章 仮説の考察

本節では、事例研究で明らかになったことを踏まえて初期仮説を修正し、他の業界での適用可能かの検証を試みる。

第一節 初期仮説の修正

初期仮説では「理念の共有」、「経営戦略との整合性」、「パートナー企業の理解」の三つの要件が全て必要で、どれか1つでも欠けると機能しないと考えていたが、事例研究を通して初期仮説の三つの要件が必用であることが確認できた。さらにそれぞれの要件が同列ではなく重要度での優先順位があり、図表 18 に示す通り上から「理念の共有」>「経営戦略との整合性」>「パートナー企業の理解」の順に高いことがわかった。

図表 18 修正仮説



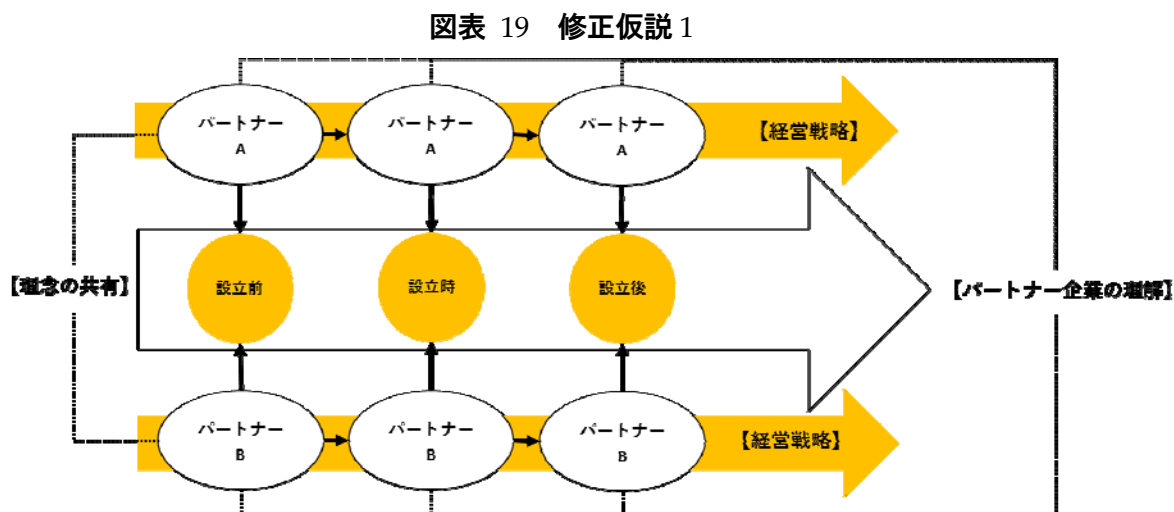
(出所)筆者作成

最も重要である理念は、普遍的であると同時に企業やその従業員にとっての基本的な判断の基準になる考え方であり、[伊丹、加護野, 2003]は「モチベーション、判断、コミュニケーションという3点のベース」としている。このベース部分でパートナー同士がお互いに理解できなければ、ジョイント・ベンチャーを設立しても長続きしないのはもちろんである。

さらに、時間と共にパートナーの経営戦略が変更されることで、当初の思惑とずれが生れ、解消の要因になる。また、そもそもパートナーとして信用できる相手であるか、自社が必要とするリソースを持っているかということは、事前の関係の中で理解している必要

がある。

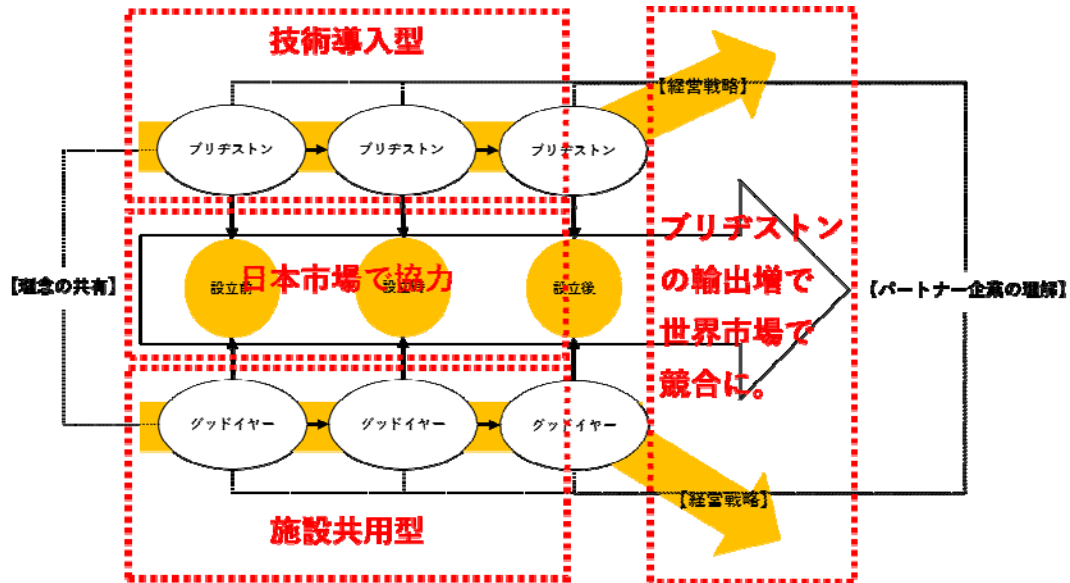
時間と共に変化する外的環境の影響により経営戦略が変更されることを反映するために、両パートナーとジョイント・ベンチャーの関係に時間軸を配置して修正仮説を反映すると図表 19 となり、「理念の共有」は設立前で、「経営戦略との整合性」は設立時から設立後、「パートナー企業の理解」は設立前から設立後まで常に理解する必要がある。



(出所)筆者作成

この修正仮説を、事例研究で提携が解消されたブリヂストンとグッドイヤー、住友ゴム工業とグッドイヤーのケースで再度検証すると、図表 20 のようになり時間と共に経営戦略が変更されたことが確認できる。

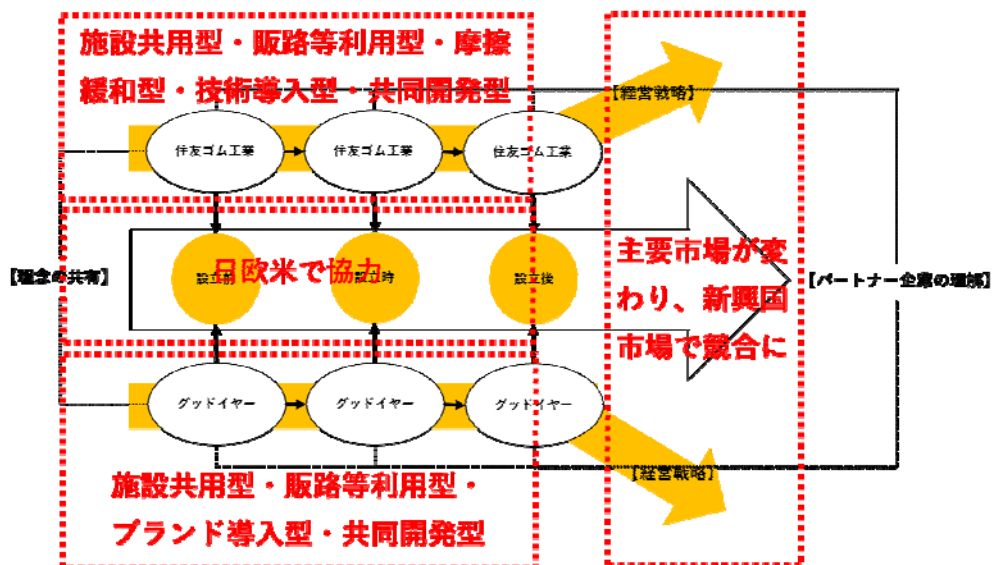
図表 20 ブリヂストンとグッドイヤー



(出所)筆者作成

当時のブリヂストンは少しでも早く世界に追い付くためグッドイヤー社の技術を吸収したいと考え、グッドイヤー社は世界戦略の一環として日本で委託生産できるパートナーを必要としていた。しかし、ブリヂストンが徐々に力をつけて海外展開していくこと世界市場でグッドイヤー社の競合として存在感が高まり、解消した。

図表 21 住友ゴム工業とグッドイヤー



(出所)筆者作成

住友ゴム工業の場合は、身の丈以上の買収とメインバンクの破綻によって悪化した財務体質の改善とグローバル競争で生き残るための技術と北米の販路を必要とし、グッドイヤー社は世界で2番目の日本市場でのシェア拡大と欧米でのダンロップブランドの活用を、両社ともに購買や技術開発コストを最適化したかった。主要市場が欧米から新興国へ移ったことでそれぞれの経営戦略も新興国を重視になり、解消となった。

第二節 他業界への応用

では、この修正仮説がゴム業界以外の他業界で応用できるかを検証したい。ゴム業界は装置産業として規模のメリットが活きるという側面があった。その特長は、設備投資によって固定費が高いことである。人件費や研究開発費も固定費化されている点から、第三次産業への応用を検討したい。

対象企業として、人件費比率が高くソニーと米プルデンシャル社のジョイント・ベンチャーであるソニー・プルデンシャル生命保険株式会社を取り上げる。

〈会社概要〉

ソニー生命保険の会社概要

正式社名	ソニー生命保険株式会社
本社所在地	東京都千代田区大手町一丁目9番2号 大手町フィナンシャルシティ グランキューブ
設立(西暦)	1979年
代表者	萩本友男
事業内容	生命保険業
資本金	426億5,800万円
経常収支	1兆2,301億円
営業利益	700億円
社員数	6,693名
拠点	本社：大手町・中野坂上 支社：113拠点 代理店拠点：38営業所

(出所)ソニー生命保険 HP より筆者作成

＜事業の沿革＞

ソニー生命保険の沿革

1979年	大蔵省より内認可を取得 ソニー株式会社とザ・プルデンシャル・インシュアランス・カンパニー・オブ・アメリカとの合併出資による「ソニー・プルデンシャル生命保険株式会社」を資本金 4億円で設立
1980年	「ソニー・プルデンシャル生命保険株式会社」に商号変更
1981年	大蔵省より事業免許を取得 営業を開始 ライフプランナー制度発足、本社部門 会長以下 52名、支店部門 4 支社(新宿、上野、大宮、横浜)ライフプランナー 27名
1988年	支社オンラインスタート
1989年	個人保険保有契約高 1兆円を超える 募集代理店制度発足
1992年	東京都世田谷区上馬に研修センターを取得
1993年	個人保険保有契約高 3兆円を超える 株主構成をソニー(株) 50%、ソニー・コーポレーション・オブ・アメリカ 30%、(株)キャリア・デベロプメント・インタナショナル 10%、(株)さくら銀行 5%、三井信託銀行(株) 5%とする
1994年	とする 個人保険保有契約高 5兆円を超える
1996年	「ライフプランナー」を商標登録 株主構成をソニー(株) 100%とする ライフプランナー 3,000名を超える/個人保険保有契約高 10兆円を超える
1997年	コールセンターを開設
1998年	Sony Life Insurance (Philippines) Corporation をフィリピン共和国に設立 ライフプランナー 4,000名を超える
1999年	Sony Life Insurance (Philippines) Corporation 営業を開始 総資産1兆円を超える
2001年	500億円の資本増強により標準責任準備金を達成 ISO14001の認証を取得
2004年	ソニー(株)が金融持株会社、ソニーフィナンシャルホールディングス(株)を設立し、当社も参画 株主構成をソニーフィナンシャルホールディングス(株) 100%とする 銀行等窓口販売の取扱開始
2005年	「ライフプランナーバリュー (LIFEPLANNER VALUE)」を商標登録
2006年	総資産3兆円を超える
2007年	個人保険契約高30兆円を超える ソニーライフ・エイゴン・プランニング株式会社設立 ソニー銀行(株)の銀行代理業に関する許認可を取得
2008年	北京駐在員事務所を中国 北京市に開設
2012年	Sony Life Insurance (Philippines) Corporation をParamount Life & General Insurance Corporation へ事業譲渡
2013年	「株式会社リブラ」が生命保険事業を東急保険コンサルティング株式会社に譲渡
2014年	北京駐在員事務所閉鎖 「ソニーシティ」土地取得
2016年	台北駐在員事務所閉鎖 本店を東京都千代田区大手町1丁目9番2号に移転 シンガポール駐在員事務所開設

(出所)ソニー生命保険 HP より筆者作成

製造業であったソニーが金融事業を始めたのは、事業拡大計画の一環であると同時に、盛田昭夫ソニー社長(当時)の想いがあったという。盛田社長は、ハードウェア・ビジネスと同じようにソフトウェア・ビジネスを育てていき両輪にしたいが、それには自前で金融機関を持つことが資金調達だけでなく企業の信用やバランスを保つ上で必要だと考えた。

金融未経験ながら事業展開したいソニーと、当時世界最大級の金融機関で日本へ進出したい米プルデンシャル社の思惑が一致し、1981年にジョイント・ベンチャーとして「ソニ

ー・プルデンシャル生命保険(後にソニー・プルデンシャル生命保険に改称)」が設立。順調に契約を増やす中、日本に 100%子会社が欲しかったプルデンシャル社が 1987 年にプルデンシャル生命を別で設立したことで、プルデンシャルの資本が一部残りはしたものの実質的にソニーが経営する保険会社に。1991 年にソニー生命と社名変更した。

①経営戦略との整合性

1970 年代にはテレビはじめエレクトロニクスのソニーというハードウェアのイメージが世界中で定着していたが、経営戦略としてソフトウェア・ビジネスを位置づけており、1968 年には米シービーエス・インクとのジョイント・ベンチャーとして、CBS・ソニーレコード(現ソニー・ミュージックエンタテインメント)を設立していた。金融への事業拡大も「もともとソニーは、小さい企業集団だ。将来ソフトウェア・ビジネスは絶対伸びるから、力を入れてやっていこう。ただ、企業として伸びるためには、金融機関が絶対必要だ。何も、これは資金調達のためだけでない。企業の信用やバランスを保つ大切な存在となる。金融機関を有した上で、新しい企業集団をつくっていききたい」と盛田社長の強い意志があった。

一方、アメリカ最大の保険会社であった米プルデンシャル社は、日本市場への進出を企んでいただけでなく、当時 ADR(米国預託証券)を通じてのソニーの大株主でもあった。

②理念との共有

ソニーにとって生命保険業は畑違いだが、「顧客の愛ある幸福な人生設計に役立つニードセールス(顧客の必要性に応じた保険設計)が真の生保ビジネス」とするプルデンシャル社の創業以来のフィロソフィー、ノウハウを受け継ぎながら、ソニー・プルデンシャル生命が作られていった。

③パートナー企業の理解

プルデンシャル社のマクノートン会長と盛田昭夫ソニー社長は「ドン」「アキオ」と呼び合う旧知の間柄だったそうである。プルデンシャル社がソニーの大株主でもあったこともあり表敬訪問したマクノートン会長に、盛田社長が「ソニーは日本のマーケットをよく知っているよ。もし、キミが日本で生命保険ビジネスをやりたいなら、お手伝いできるがね」と持ちかけ、話がまとまったとのこと。

④思惑のズレ

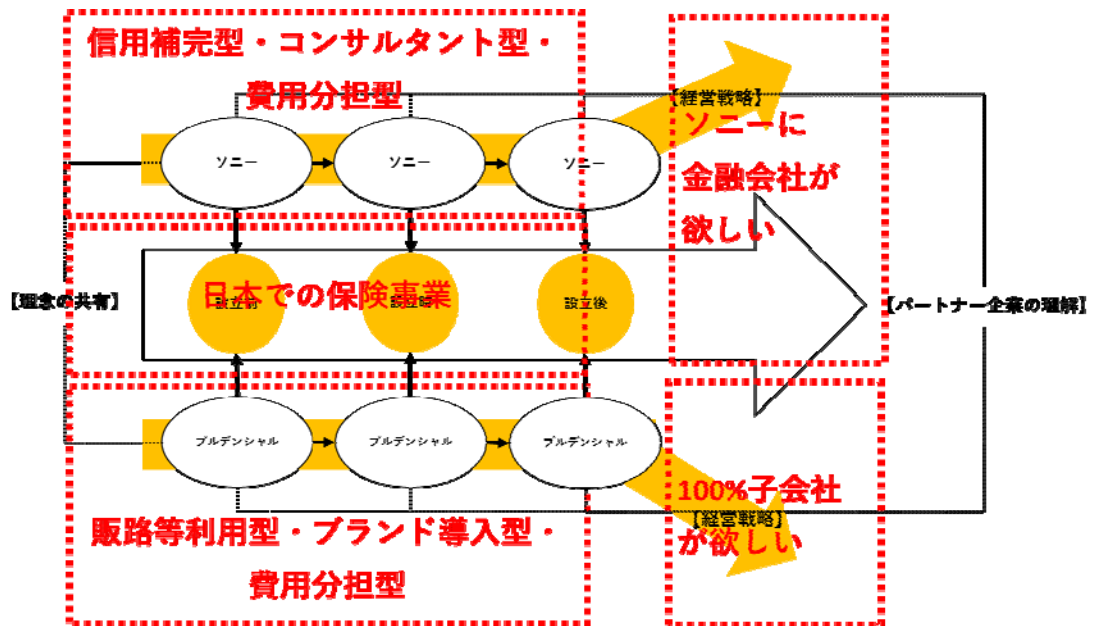
プルデンシャル社は 100%出資の日本子会社をつくりたかったこともあり、ジョイント・ベンチャーの株式を全額引き取ろうとしたが、自前で金融機関を保有したいソニーは譲りたくなかった。両パートナーの思惑のズレから、プルデンシャル社は別途 100%子会社を設立することになる。

この件について、ソニーで数々の M&A に関わってきた橋谷義典氏(株式会社フロンテッジ代表取締役会長、前ソニー株式会社 VP 広報・CSR 部 シニアゼネラルマネジャー)氏へインタビューしたところ、保険事業が成長してきた段階で経営陣はプルデンシャル、従業員はソニーについて行きたかったと思っていたという。プルデンシャル社にとっても日本は重要な市場であったので 100%にしたかったが、働いている従業員が「ソニーグループに所属している」という意識が高かったため無理に買い取ってもついてこないと判断し、合弁会社はソニーが買い取り、プルデンシャルは改めて自社の子会社を設立することにしたとのこと。

⑤ソニーのジョイント・ベンチャーについての考え方

橋谷氏は、ソニーのジョイント・ベンチャーに対する考え方について、ソニーが電機メーカーとして業界でリーダーになった段階で次の目標は業界全体の成長を実現だと考え、ハードとソフトの両輪をうまく回転させるために自社にないソフトの部分を外部ステークホルダーから取り込み、どこでシナジーを生むことができるかを考えるためにジョイント・ベンチャーを活用していたとのこと。つまり、目の前の合弁事業でのシナジーはもちろんだが、パートナーの考えを理解し取り込むことで、親会社の経営戦略にも生かしていたということである。音楽メディアが LP レコードからコンパクト・ディスク(CD)に数年で変わり得たのも、ソフトウェア会社としての CBS・ソニーの存在があったからだという。

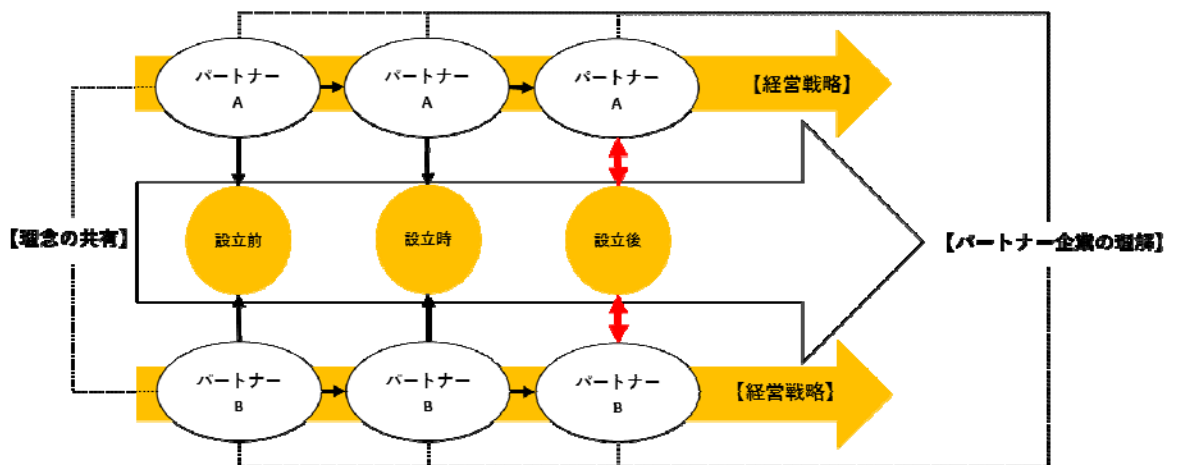
図表 22 ソニーとプルデンシャル社



(出所)筆者作成

以上、修正仮説を第三次産業で検証したところ、仮説の通り「理念の共有」＞「経営戦略との整合性」＞「パートナー企業の理解」の順で重要であることが確認できた。経営戦略の整合性だけでなく、定期的にジョイント・ベンチャーを通して相手パートナーの考えを取り込むことでさらなるシナジーの可能性を検討することができ、それが親会社の経営戦略へも有意義に働くと考えられる(図表 23)。

図表 23 修正仮説 2



(出所)筆者作成

第7章 結論

第一節 結論

本研究では、親会社の視点からジョイント・ベンチャーを持続的に成功させるための要件を明らかにした。初期仮説では3つの要件「経営戦略との整合性」、「理念の共有」、「パートナー企業の理解」が同列で欠かせないものだと考えていたが、事例研究の結果「理念の共有」>「経営戦略との整合性」>「パートナー企業の理解」の順で重要で、どの要件も欠かすことができないということが確認できた。

不変なものである理念とは違い経営戦略は3年から5年で見直すものであるため、両親会社は設立時だけでなく設立後も定期的に(少なくとも年に1回)はジョイント・ベンチャーと経営戦略の関係についての整合性が取れているか確認することが必要である。さらにジョイント・ベンチャーを通じて相手パートナーの考えを親会社に取り込むことで、さらなるシナジーの可能性を検討することができることがわかった。

第二節 本研究における限界と今後の課題

本研究では、上記の通り事例研究をもとに仮説に対して一定の検証ができたと考えるものの、以下の問題点があると認識している。

1点目は、事例研究の対象として素材業界(ゴム業界)にフォーカスしたが、これは一業界における研究の域を脱しておらず、「ジョイント・ベンチャーの持続的な成功要件」の一般化というには飛躍があると感じている。また、ジョイント・ベンチャーを親会社の視点で捉えているに過ぎず、ジョイント・ベンチャー側(子)視点をくみ取れていない。インタビューを通して触れた子視点には理念が存在しなくても「達成すべき(売上)目標」がその役割を果たしており、社員間で共有されていれば十分事業活動に機能するという話もあった。この「達成すべき目標」は親視点での理念の様に信じるべき拠り所として機能しているのではないかと推測できるが、親子の視点の違いとして明らかにできていない。この点については今後の課題としたい。

2点目は、事例研究の数が少なく、また定量的な分析ができていないという点である。事例については可能な限りの資料は収集したものの、過去の数値的なデータはほとんどなく、またブリヂストン以外の資料に至ってはさらに少なかったため、統計的な分析による定量分析ができていない。

3点目は、本研究におけるジョイント・ベンチャーが成長を前提にシナジーを生み出す

ことを目的にしており、持続させることが正しいというスタンスに立っている点である。今回様々なケースを調べている中で、企業が自社の一事業を売却する場合にジョイント・ベンチャーを活用することで、ジョイント・ベンチャー期間をパートナーに対する売却事業の試用期間とし理解を得ることに活用しているということがあり、この持続的な成長を前提にしていない点では有効でない。

謝辞

本論文を進めるに当たり、約2年間という長期間に渡り様々な角度からご助言をいただき、ご指導いただいた早稲田大学大学院経営管理研究科の長谷川博和教授に心より感謝申し上げます。長谷川教授のご指導や、論文執筆計画への的確なアドバイスなどがなければ、本論文は完成しえなかったであろうと感じております。また、インタビューへご協力いただいた住友ゴム工業の谷川光照常務、フロンテッジの橋谷義典会長にはお忙しい中お時間をいただき、ジョイント・ベンチャーに対しての多くの示唆をいただくことができました。この場を借りて御礼を申し上げます。論文の細かい部分まで丁寧にご確認いただき、厳しいご指導と温かい言葉の両方を頂いた長谷川ゼミの芹田様にも厚く御礼申し上げます。

さらに、2年間共に研究室で学び、仕事と学業の両立の忙しさを切磋琢磨し励まし合いながら共に乗り越えてきた長谷川ゼミの仲間にも心から感謝の意を表します。本研究室に所属し、ワクワクする様な新しい事業や未来を創造することを教えてくれた長谷川教授と、新しいことを生み出し社会に貢献したいという熱意と意欲をもった仲間との、年代、性別、職種を超えた学びの日々は、かけがえのない2年間となりました。

最後に、この大学院での学びの日々を理解し応援してくれた家族に心より感謝します。

2018年1月

早稲田大学大学院経営管理研究科

藤本 賢一

参考文献

- Capron Laurence, Mitchell Will. (2010-11). 「Finding the Right Path」. Diamond Harvard Business Review, 70-79.
- Ernst David, Bamford James. (2006-6). 「Your Alliance Are Too Stable」. Diamond Harvard Business Review, 137-147.
- Gino Francesca. (2017-11). 「LET YOUR WORKERS REBEL」. Diamond Harvard Business Review, 28-45.
- Hewitt Ian. (2011). 『Hewitt on Joint Ventures』. Sweet & Maxwell.
- Kellerman Barbara. (2006-8). 「When Should a Leader Apologize and When Not?」. Diamond Harvard Business Review, 24-39.
- KPMG FAS. (2015). 「KPMG FAS Newsletter-特別編集号-」. KPMG FAS.
- PwC. (2017). 「第 20 回世界 CEO 意識調査 日本分析版」. PwC.
- 伊丹敬之. (2003). 『経営戦略の論理』. 日本経済新聞社.
- 伊丹敬之, 加護野忠夫. (2003). 『ゼミナール 経営学入門 ゼミナールシリーズ』. 日本経済新聞社; 第 3 版.
- 今口忠正, 三輪尚巨, 加藤実禄. (2011). 「戦略提携と組織間連携のマネジメント:ハイテク企業のアンケート調査・ケース研究を中心として」. 三田商学研究, Vol54.No.2.
- 穴戸善一, 福田宗孝, 梅谷真人. (2013). 『ジョイント・ベンチャー戦略大全』. 東洋経済新報社.
- 舟橋宏和. (2015). 「ジョイント・ベンチャー(JV)を成功に導く留意点」. KPMG FAS Newsletter-特別編集号-, 14-19.
- 西山平夫. (1998). 『ブリヂストンがグッドイヤーを抜き去った日』. 講談社.
- 西川潤. (2014). 『新・世界経済入門』. 岩波新書.
- 谷口真美, 延岡健太郎. (2003). 「経営モデルの融合プロセス:フォード資本提携強化後の松田の経営革新」. 国民経済雑誌, 187(3).
- 中野政則. (2012). 『正二郎はね -ブリヂストン創業者父子二代の魂の軌跡』. 出窓社.
- 網倉久永, 新宅純二郎. (2011). 『マネジメント・テキスト 経営戦略入門』. 日本経済新聞出版社.
- 木本嶺二. (2005). 『ブリヂストンの光と影』. 木本書店.
- 林洋海. (2009). 『ブリヂストン石橋正二郎伝—久留米から世界へ—』. 現代書館.
- 株式会社ブリヂストン HP <https://www.bridgestone.co.jp/>
- ブリヂストン USHP <https://www.bridgestonetire.com/>

ブリヂストンアメリカ HP <https://www.bridgestoneamericas.com/en/index.html>

ファイアストーン・タイヤ・アンド・ラバーHP <http://www.firestone.com/>

日本グッドイヤー株式会社 HP <https://www.goodyear.co.jp/>

ザ・グッドイヤー・タイヤ・アンド・ラバー・カンパニーHP <https://corporate.goodyear.com/en-US/>

ソニー株式会社 HP <https://www.sony.co.jp/SonyInfo/CorporateInfo/History/>

ソニー生命保険株式会社 HP <http://www.sonylife.co.jp/>

プルデンシャル生命保険株式会社 HP <http://www.prudential.co.jp/>